



**TESIS - RC 142501**

**ANALISIS MODEL PENGUKURAN KINERJA  
PENGELOLAAN RUMAH SUSUN SEDERHANA  
SEWA DI SURABAYA**

**Arining Christanti  
3114207802**

**DOSEN PEMBIMBING  
Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D  
Ir. Retno Indryani, MS**

**BIDANG KEAHLIAN  
MAGISTER MANAJEMEN ASET INFRASTRUKTUR  
JURUSAN TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOVENBER  
SURABAYA  
2017**



TESIS - RC 142501

**PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL ANALYSIS  
OF SUBSIDIZED FLATS (RUSUNAWA)  
MANAGEMENT IN SURABAYA**

**Arining Christanti**  
**3114207802**

**SUPERVISORS**

**Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D**  
**Ir. Retno Indryani, MS**

**MASTER PROGRAM**

**INFRASTRUCTURE ASSET MANAGEMENT**  
**CIVIL ENGINEERING DEPARTMENT**  
**FACULTY OF CIVIL ENGINEERING AND PLANNING**  
**SEPULUH NOVEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY**  
**SURABAYA**  
**2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Teknik (MT.)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

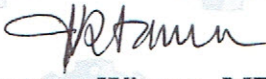

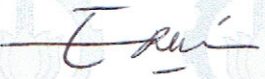
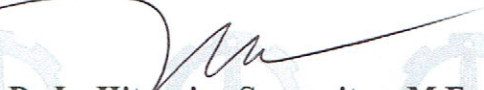
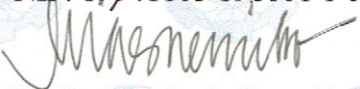
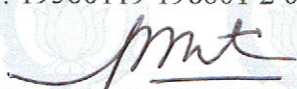
Oleh :

**ARINING CHRISTANTI**

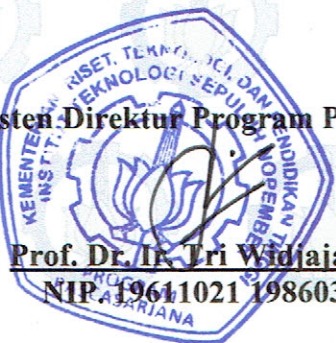
**NRP. 3114207802**

Tanggal Ujian : 13 Januari 2017  
Periode Wisuda : Maret 2017

Disetujui oleh :

-   
1. **Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D** (Pembimbing I)  
NIP. 19691125 199903 1 001
-   
2. **Ir. Retno Indryani, MT** (Pembimbing II)  
NIP. 19591106 198511 2 001
-   
3. **Ir. Ervina Ahyudanari, M.E., Ph.D** (Penguji)  
NIP. 19690224 199512 2 001
-   
4. **Dr. Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng** (Penguji)  
NIP. 19541103 198601 1 001
-   
5. **Dr. Ir. Ria A. A. Soemitro, M.Eng** (Penguji)  
NIP. 19560119 198601 2 001
-   
6. **Ir. Herry Budianto, M.Sc.** (Penguji)

Asisten Direktur Program Pascasarjana,

  
**Prof. Dr. Ir. Tri Widjaja, M.Eng**  
NIP. 19611021 198603 1 001

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

# **ANALISIS MODEL PENGUKURAN KINERJA PENGELOLAAN RUMAH SUSUN SEDERHANA SEWA DI SURABAYA**

Nama Mahasiswa : Arining Christanti  
NRP : 3114207802  
Dosen Konsultasi : Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D  
Ir. Retno Indryani, MS

## **ABSTRAK**

Masalah utama yang paling sering dihadapi dalam pengelolaan rumah susun sederhana sewa (rusunawa) adalah jarangya pelaksanaan evaluasi dan monitoring pengelolaan rusunawa. Hal ini menyebabkan pengelola sulit menentukan langkah yang tepat untuk menentukan solusi atas permasalahan yang terjadi. Kelangkaan kegiatan evaluasi dan monitoring tersebut disebabkan karena pengelola rusunawa di Surabaya belum memiliki standar kinerja atau parameter penentu yang tepat dalam menilai kinerja rusunawa.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh model pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai parameter penilaian dalam evaluasi dan monitoring pengelolaan rusunawa di Surabaya. Tahapan pada penelitian ini adalah studi literatur, penyebaran kuesioner kepada 8 pakar/pengelola rusunawa, analisis dengan metode perbandingan berpasangan untuk merumuskan model sesuai kajian literatur dan kondisi eksisting, penilaian kinerja pengelolaan, serta evaluasi kesesuaian model dengan *Focus Discussion Group* (FGD). Terdapat 22 rusunawa yang berada di kota Surabaya, menggunakan *cluster random sampling* ditentukan 8 rusunawa (7 rusunawa pemkot Surabaya dan 1 rusunawa Pemprov Jatim) sebagai sampel yang mewakili rusunawa MBR di Surabaya. Penilaian kinerja pengelolaan rusunawa dilakukan dengan wawancara terhadap pengelola dan ketua paguyuban dari kedelapan rusunawa tersebut menggunakan model yang telah ditentukan.

Hasil dari analisis dengan menggunakan perbandingan berpasangan menunjukkan bahwa kriteria kinerja yang mempengaruhi pengelolaan rusunawa di Surabaya adalah efektifitas dan efisiensi (bobot: 34,6%) diikuti oleh kesesuaian kelembagaan dan kepenghunian (bobot: 26,5%), resiko kepatuhan hukum (bobot: 19%), kesesuaian fisik (bobot: 10,9%), kemudian keberlanjutan (bobot: 5,4%) dan yang terakhir adalah dampak (bobot: 3,5%). Dari penilaian kinerja pada 8 obyek penelitian didapatkan 62,5% rusunawa dengan kinerja yang baik dan 37,5% rusunawa dengan kinerja cukup. Rusunawa Pesapen memiliki nilai kinerja tertinggi (total nilai 3,90 dari 5,00) sedangkan nilai kinerja terendah diperoleh Rusunawa Gunungsari (total nilai 2,24 dari 5,00). Dari pelaksanaan FGD diketahui bahwa model pengukuran kinerja sudah cukup relevan untuk digunakan sebagai parameter penilaian pengelolaan rusunawa di kota Surabaya.

*Kata Kunci : rusunawa, manajemen aset, kinerja aset, penilaian kinerja, model pengukuran kinerja, perbandingan berpasangan, Surabaya*

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

# **PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL ANALYSIS OF SUBSIDIZED FLATS (RUSUNAWA) MANAGEMENT IN SURABAYA**

Student Name : Arining Christanti  
NRP : 3114207802  
Supervisor : Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D  
Ir. Retno Indryani, MS

## **ABSTRACT**

The increasing number of subsidized flats (rusunawa) in Surabaya is not only a solution to alleviate the problem of settlements, but also other issues to be resolved. The most common problems happened are the management limitations of rusunawa. The lack of evaluation and monitoring of rusunawa management often caused adversity to managers to determine the appropriate steps to the solution of the issues involved. The lack of evaluation and monitoring activities are caused by the absence of performance standard or appropriate parameter in assessing the performance of rusunawa.

Therefore, this study aimed to obtain performance measurement models that can be used as a parameter of assessment in the evaluation and monitoring of rusunawa management in Surabaya. Stages of this research are literature studies, questionnaires, analysis with pairwise comparison for formulating the model according to the literatures review and existing conditions, performance appraisal management on 8 research objects, and suitability evaluation of the model. There are 22 subsidized apartments in the city of Surabaya, using cluster random sampling determined 8 rusunawa as a representative sample of rusunawa MBR in Surabaya. Rusunawa management performance assessment conducted by interviewing the manager and chief of resident of the eighth rusunawa using predefined models.

The analysis result using pairwise comparison indicated the performance criteria that affect rusunawa management in Surabaya are the effectiveness and efficiency (34.6%) followed by suitability of institutional and tenancy (26.5%), the risk of legal compliance (19 %), physical condition (10.9%), and sustainability (5.4%) and the last is the environmental impact (3.5%). Performance assessment of the 8 (eight) research objects has result 62.5% rusunawa with good performance and 37.5% rusunawa with sufficient performance. Rusunawa Pesapen has the highest performance score (total score 3.90 out of 5.00) while the lowest performance score obtained by Rusunawa Gunungsari (total score 2.24 out of 5.00). The two rusunawa determined as Focus Group Discussion (FGD) participants to evaluate the suitability of the model. The FGD implementation has discovered that the model of performance measurement relevant enough to be used as a parameter assessment of rusunawa management in the city of Surabaya.

*Keywords :subsidized flats, rusunawa, asset management, performance assesment,performance measurement model, pairwise comparison, Surabaya*

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala nikmat dan berkat yang telah diberikan-Nya sehingga dapat menyajikan tesis yang berjudul “**Analisis Model Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rusunawa di Surabaya**” untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Pascasarjana Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur, Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi SepuluhNopember Surabaya.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini dapat terselesaikan berkat bantuan, petunjuk, dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaiannya, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus dan penghargaan kepada:

1. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia, yang telah memberikan ijin dan memberikan dana beasiswa dalam rangka menempuh studi magister pada tahun 2014;
2. Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D dan Ir. Retno Indryani, MT selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesungguhan bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan arahan dan petunjuk selama penyusunan tesis;
3. Para Dosen Program Studi S2 Manajemen Aset Infrastruktur atas bimbingan, pengalaman, pengetahuan, motivasi dan inspirasi yang telah dibagikan selama penyelesaian masa studi. Khususnya kepada Bapak Dr. Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng selaku Dosen Wali, dan Ibu Dr. Ir. Ria Asih A. Soemitro, M.Eng selaku Kepala Bidang Koordinator MMAI;
4. Tim Sekretariat Pascasarjana Teknik Sipil ITS yang telah senantiasa membantu dan memberikan kemudahan dalam mengurus berbagai keperluan administrasi selama kuliah;
5. Para responden penelitian dan semua pihak yang telah membantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data pada Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya khususnya Bidang Pemanfaatan Bangunan dan UPTD

Rusunawa Surabaya, serta Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur;

6. Orangtua, pasangan dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan semangat beserta doanya;
7. Rekan – rekan seperjuangan S2 Magister Manajemen Aset Infrastruktur yang telah memberikan motivasi dan dukungannya;
8. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Besar harapan penulis agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca dan berbagai pihak yang membutuhkannya. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala kritikan dan saran sangat diharapkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya yang lebih baik.

Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas, semoga semuanya dinilai oleh Tuhan Yang Maha Esa sebagai amalan yang baik, Amin.

Surabaya, Januari 2017

Arining Christanti

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR ISTILAH .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Konsep Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) .....	7
2.1.1 Pengertian MBR.....	7
2.1.2 Persepsi MBR terhadap Rumah .....	7
2.1.3 Rasio Kemampuan MBR .....	8
2.2 Rusunawa .....	9
2.2.1 Landasan dan Tujuan Rumah Susun .....	11
2.2.2 Penyelenggaraan Rumah Susun Sederhana Sewa.....	12
2.2.3 Tinjauan Pengelolaan Rusunawa .....	13
2.2.3.1. Konsep Sistem Pengelolaan.....	13
2.2.3.2. Pengertian Pengelolaan Menurut Regulasi.....	14
2.2.3.3. Lingkup Pengelolaan Menurut Regulasi .....	16
2.3 Kinerja Aset.....	23
2.3.1 Pengukuran Kinerja Aset .....	24
2.3.2 Monitoring dan Evaluasi Aset Pemerintah .....	28
2.4 Building Asset Performance Framework (BAPF) .....	31

2.4.1. Pengukuran Kinerja Bangunan dengan BAPF .....	32
2.4.2. Penggunaan Rating dan Pembobotan .....	39
2.5 Analisis Multi Kriteria .....	41
2.5.1 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	42
2.5.2 Manfaat AHP .....	45
2.6 Sintesa Teori .....	47
2.7 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian.....	48
2.7.1 Penelitian Terdahulu .....	48
2.7.2 Posisi Penelitian.....	49
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
3.1 Obyek Penelitian.....	51
3.2 Alur dan Rencana Penelitian .....	53
3.3 Identifikasi Variabel dan Indikator Penelitian .....	56
3.4 Pengumpulan Data.....	58
3.4.1 Jenis dan Sumber Data .....	58
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.4.2.1. Data Sekunder .....	60
3.4.2.2. Data Primer .....	61
3.5 Analisis Data.....	62
3.5.1 Model Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rusunawa .....	62
3.5.1.1. Penyusunan Hierarki AHP .....	63
3.5.1.2. Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan .....	64
3.5.1.3. Penentuan Rating Penilaian .....	65
3.5.2 Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa .....	65
3.5.3 Evaluasi Kesesuaian Model Pengukuran Kinerja.....	66
3.6 Jadwal Penelitian .....	66
<b>BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>67</b>
4.1 Gambaran Umum.....	67
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian .....	67
4.1.2 Gambaran Umum Pengelolaan Rusunawa di Surabaya .....	68
4.1.2.1 Pengelolaan Rusunawa oleh Pemerintah Kota Surabaya	68
4.1.2.2 Pengelolaan Rusunawa oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur .....	72
4.1.2.3 Perbedaan Pengelolaan Rusunawa Pemkot Surabaya dan Pemprov Jatim .....	75

4.1.3	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	76
4.2	Pengumpulan Data .....	77
4.2.1	Pengumpulan Data Sekunder .....	77
4.2.2	Pengumpulan Data Primer .....	78
4.3	Analisis Model Pengukuran Kinerja .....	82
4.3.1	Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan.....	82
4.3.2	Penentuan Rating dan Tolok Ukur Penilaian Kinerja.....	83
4.4	Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa.....	90
4.5	Evaluasi Kesesuaian Model Pengukuran Kinerja .....	101
4.6	Pembahasan .....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		107
5.1	Kesimpulan.....	107
5.2	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA .....		109
BIOGRAFI PENULIS .....		113
LAMPIRAN 1. Peta Kawasan Kumuh RTLH dan Rusunawa Kota Surabaya .....		115
LAMPIRAN 2. Rekapitulasi Rusunawa di Surabaya .....		117
LAMPIRAN 3. Pedoman Wawancara.....		121
LAMPIRAN 4. Form Kuesioner .....		127
LAMPIRAN 5. Perhitungan Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan .....		137
LAMPIRAN 6. Form Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa di Surabaya.....		149
LAMPIRAN 7. Form Pertanyaan Focus Group Discussion (FGD) .....		157

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kebutuhan Rumah Susun Berdasarkan Kepadatan Penduduk.....	2
Tabel 2.1 Elemen Sistem Manajemen.....	14
Tabel 2.2 Dasar Hukum UPT.....	20
Tabel 2.3 Standar Jarak dalam Kota .....	27
Tabel 2.4 Tingkat Kekritisan Aset .....	33
Tabel 2.5 Kerangka Pengukuran Kinerja .....	33
Tabel 2.6 Matriks Skala Rating BAPF.....	40
Tabel 2.7 Intensitas Kepentingan pada Model AHP .....	44
Tabel 2.8 Sintesa Tinjauan Pustaka .....	47
Tabel 3.1 Jenis dan Sumber Data untuk Penentuan Parameter Kinerja.....	58
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	66
Tabel 4.1 Rusunawa UPTD Rusunawa Surabaya .....	69
Tabel 4.2 Tarif Hunian Rusunawa Pemerintah Kota Surabaya .....	72
Tabel 4.3 Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur .....	74
Tabel 4.4 Tarif Hunian Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur.....	74
Tabel 4.5 Rusunawa yang Menjadi Sasaran Penilaian Kinerja.....	76
Tabel 4.6 Variabel dan Indikator Berdasarkan Kajian Literatur.....	79
Tabel 4.7 Variabel dan Indikator Setelah Survei Pendahuluan.....	79
Tabel 4.8 Profil Pakar/Ahli terkait Pengelolaan Rusunawa di Surabaya.....	81
Tabel 4.9 Hasil Pembobotan antar Variabel dan Indikator .....	82
Tabel 4.10 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Gunungsari .....	91
Tabel 4.11 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringan I .....	92
Tabel 4.12 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringan II .....	93
Tabel 4.13 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringan III.....	94
Tabel 4.14 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Urip Sumoharjo.....	95
Tabel 4.15 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Grudo .....	96
Tabel 4.16 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Sombo .....	97
Tabel 4.17 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Pesapen.....	98
Tabel 4.18 Hasil Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa .....	99

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Penyelenggaraan Rusunawa .....	13
Gambar 2.2 Acuan Struktur Organisasi Rusunawa.....	19
Gambar 2.3 Pengelolaan Rusunawa Pola UPT .....	21
Gambar 2.4 Pengelolaan Rusunawa Pola Kemitraan.....	22
Gambar 2.5 Proses Pemantauan Kinerja Aset.....	25
Gambar 2.6 Analytical Hierarchy Process .....	43
Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	55
Gambar 3.2 Model Hierarki Variabel dan Indikator Penelitian .....	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas PBT Kota Surabaya .....	71
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Jatim...	73
Gambar 4.3 Model Hierarki AHP Setelah Survei Pendahuluan .....	80

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

## DAFTAR ISTILAH

Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa)	: Bangunan gedung bertingkat yang dibangun dalam suatu lingkungan yang terbagi dalam bagian-bagian yang distrukturkan secara fungsional dalam arah horisontal maupun vertikal dan merupakan satuan-satuan yang masing-masing digunakan secara terpisah, status penguasaannya sewa serta dibangun dengan menggunakan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dengan fungsi utamanya sebagai hunian
Pengelolaan	: Upaya terpadu yang dilakukan oleh badan pengelola atas rusunawa dengan melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian rusunawa
Pengelola	: Instansi pemerintah atau badan hukum atau badan layanan umum yang ditunjuk oleh pemilik rusunawa untuk melaksanakan sebagian fungsi pengelolaan rusunawa
Penghuni	: Warga negara Indonesia yang termasuk dalam kelompok masyarakat berpenghasilan rendah sesuai peraturan yang berlaku yang melakukan perjanjian sewa sarusunawa dengan badan pengelola
Tarif Sewa	: Jumlah atau nilai tertentu dalam bentuk sejumlah nominal uang sebagai pembayaran atas sewa sarusunawa dan/atau sewa bukan hunian rusunawa untuk jangka waktu tertentu
Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR)	: Masyarakat yang mempunyai penghasilan berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat

- Building Asset Performance Framework* (BAPF) : Pedoman praktik pengelolaan aset yang dikeluarkan oleh *Department of Public Works Queensland Government*, 2008. Berisi sebuah pendekatan sistematis dalam mengelola kinerja aset bangunan untuk mencapai tujuan dari penggunaan aset yang telah ditetapkan sebelumnya
- Analytical Hierarchy Process* (AHP) : Metode analisa pengambilan keputusan berhierarki yang dibangun oleh Prof. Thomas L. Saaty di University of Pittsburg pada tahun 1970, yang berguna dan fleksibel untuk membantu orang dalam menentukan prioritas dan membuat keputusan terbaik
- Focus Group Discussion* (FGD) : Proses pengumpulan informasi suatu masalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 1999)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rumah merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia selain pangan dan sandang, maka pemenuhan kebutuhan akan rumah menjadi prioritas yang tidak dapat ditangguhkan. Di sisi lain, masyarakat mempunyai kemampuan terbatas untuk mencukupi biaya pengadaan perumahan, karena tidak mampu mendapatkan lahan yang legal di pusat kota, maka masyarakat berpenghasilan rendah menduduki tanah-tanah secara illegal di sepanjang jalur kereta api, kuburan, tebing tinggi, pinggiran sungai dan lahan-lahan terlantar lainnya. Tindakan tersebut mengakibatkan timbulnya permukiman liar (squatter) yaitu lahan yang tidak ditetapkan untuk hunian atau penempatan lahan yang bukan miliknya (Budihardjo, 1997 : 12).

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Direktorat Pengembangan Permukiman, Ditjen Cipta Karya tahun 2006 diketahui bahwa kebutuhan rumah saat ini mencapai 800 ribu unit per tahun. Sedangkan kemampuan penyediaan rumah hanya mencapai dua puluh persen (20%) dari total kebutuhan rumah, bahkan sampai tahun 2000 masih terdapat 4.338.862 jiwa rumah tangga yang belum memiliki rumah, dan tujuh puluh persen (70%) diantaranya adalah masyarakat golongan berpenghasilan rendah.

Pemerintah dalam mengupayakan kelangkaan rumah bagi masyarakat golongan berpenghasilan rendah ini dengan menyusun perencanaan dan pola pembiayaan perumahan bagi masyarakat golongan berpenghasilan rendah. Namun saat ini kemampuan pemerintah untuk penyediaan rumah sangat terbatas. Keterbatasan kemampuan pemerintah dalam penyediaan rumah untuk masyarakat golongan berpenghasilan rendah ini tanpa disadari telah memacu munculnya kawasan-kawasan perumahan yang tidak tertata sehingga menjadi kawasan kumuh. Kecenderungan perkembangan kawasan menjadi kumuh ini sebenarnya dapat diantisipasi akan tetapi usaha untuk mencegah terjadinya penurunan kualitas lingkungan menjadi kumuh pada kawasan perumahan. Untuk mengurangi dampak

keterbatasan lahan dan pembiayaan perumahan maka Pemerintah merumuskan kebijakan pembangunan rumah secara horizontal menjadi rumah vertikal.

Pembangunan rumah susun merupakan salah satu alternatif pemecahan masalah kebutuhan perumahan dan pemukiman terutama di daerah perkotaan yang jumlah penduduknya terus meningkat. Kota Surabaya sebagai Ibukota Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu daerah yang mengalami perkembangan pesat. Berbagai sektor yang berkembang cepat di Surabaya mendorong pola urbanisasi yang tinggi dan memperbanyak munculnya permasalahan dibidang perumahan dan permukiman. Dalam mengantisipasi permasalahan perumahan dan permukiman tersebut, Pemerintah Kota Surabaya dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur mendukung upaya Pemerintah dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan rumah susun.

Kota Surabaya memiliki luas sekitar 333,063 km<sup>2</sup> dengan penduduknya berjumlah 2.909.257 jiwa (2015). Daerah metropolitan Surabaya yaitu Gerbangkertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, Lamongan) yang berpenduduk sekitar 10 juta jiwa, adalah kawasan metropolitan terbesar kedua di Indonesia setelah Jabodetabek. Dengan kepadatan penduduk yang sangat tinggi, Kota Surabaya sangat disyaratkan dalam pengembangan Rusunawa sebagai solusi untuk mengatasi masalah penyediaan permukiman yang layak, khususnya bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).

**Tabel 1.1** Kebutuhan Rumah Susun Berdasarkan Kepadatan Penduduk

Klasifikasi Kawasan	Kepadatan Rendah	Kepadatan Sedang	Kepadatan Tinggi	Sangat Padat
Kepadatan Penduduk	<150 jiwa/ha	151-200 jiwa/ha	201-400 jiwa/ha	>400 jiwa/ha
Kebutuhan Rumah Susun	Sebagai alternatif untuk kawasan tertentu	Disarankan untuk pusat-pusat kegiatan kota dan kawasan tertentu	Disyaratkan	Disyaratkan

*Sumber: Ditjen Cipta Karya, 2013*

Menurut data dari Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur serta Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya tahun 2016, terdapat 23 (dua puluh tiga) unit rusunawa di kota

Surabaya. Pengelolaan rusunawa – rusunawa tersebut berada dalam wewenang beberapa instansi, yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Kota Surabaya dan PT. Jatim Grha Utama (BUMD).

Jika ditinjau langsung, pengelolaan rusunawa yang berada di Surabaya tidak luput dari permasalahan dan kendala yang menghambat tercapainya tujuan awal pembangunan dan pengembangan rusunawa. Salah satu permasalahan yang sering terjadi adalah kesulitan pengelola dalam menangani keterlambatan pembayaran sewa hunian rusunawa dan penertiban penghuni yang memindahtangankan haknya atas unit rusunawa yang telah disewa. Selain itu, biaya operasional dan pemeliharaan rusunawa juga menjadi permasalahan sendiri yang tidak kalah rumit. Besaran tarif yang disesuaikan dengan kemampuan penghuni MBR, tidak dapat menutupi biaya pengelolaan fisik bangunan yang cukup besar, sehingga semua rusunawa MBR saat ini masih mendapat subsidi dari Pemerintah. Keterbatasan tingkat subsidi dan pengetahuan penghuni tentang tata cara tinggal di dalam hunian vertikal, berakibat pada berkurangnya kualitas pemeliharaan fisik bangunan, rusunawa mengalami penurunan umur ketahanan bangunan jauh dari yang diharapkan.

Pengelolaan Rusunawa memerlukan evaluasi dan monitoring yang tepat agar dapat ditentukan langkah strategis yang dapat diterapkan sehingga permasalahan dan kendala pengelolaan dapat terselesaikan dengan baik dan tercapai pengelolaan aset yang optimal. Namun dalam aktualisasinya, kegiatan ini jarang dilakukan oleh pemilik aset karena belum ada standar penilaian kinerja yang dapat menjadi acuan optimalisasi pengelolaan rusunawa di Surabaya.

Oleh karena itu, diperlukan sebuah penelitian tentang model pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan dalam menilai kinerja pengelolaan rusunawa di kota Surabaya, sesuai rumusan ideal literatur dan pendapat stakeholder saat ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari uraian tersebut diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa yang dapat digunakan sebagai parameter penilaian pengelolaan rusunawa di Surabaya?
2. Bagaimanakah kesesuaian model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa dengan kondisi kinerja pengelolaan rusunawa di lapangan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa yang dapat digunakan sebagai parameter penilaian pengelolaan rusunawa di Surabaya kedepannya;
2. Menentukan kesesuaian model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa dengan kondisi kinerja pengelolaan rusunawa di lapangan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- Bagi pengelola rusunawa, model pengukuran kinerja ini diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman yang tepat untuk kegiatan evaluasi dan monitoring pengelolaan rusunawa di Surabaya;
- Bagi masyarakat penghuni rumah susun sederhana sewa, kajian ini dapat dijadikan sebagai panduan/wawasan kepenghunian di lingkungan rumah susun sederhana sewa;
- Bagi dunia penelitian, hasil dari penelitian ini dapat memperkaya konsep evaluasi dan monitoring pengelolaan rumah susun sederhana sewa untuk masa yang akan datang;
- Bagi peneliti sendiri dapat digunakan sebagai pembelajaran dan bahan kajian ilmiah dalam pengelolaan rusunawa.



## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini mencakup lingkup substansial dan lingkup wilayah. Lingkup substansial merupakan penjelasan mengenai batasan substansi penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian. Sedangkan lingkup spasial merupakan penjelasan mengenai batasan wilayah penelitian yang akan dikaji.

- Ruang lingkup substansial dari penelitian ini adalah kinerja pengelolaan Rusunawa di Surabaya, antara lain meliputi: kegiatan operasional, pemeliharaan dan perawatan fisik bangunan, SDM pengelola, keuangan, kependhungan hingga penetapan sanksi bagi pelanggaran tata tertib di dalam Rusunawa.
- Ruang lingkup spasial dari penelitian ini adalah rusunawa yang terletak di kota Surabaya yang dikelola oleh Pemerintah, baik Pemerintah Kota Surabaya maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Penelitian ini akan berfokus pada Rusunawa Pemerintah yang diperuntukkan bagi MBR, mengingat permasalahan dan kendala pengelolaan cenderung lebih banyak dihadapi pada Rusunawa type ini. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: rendahnya tarif hunian, dana pengelolaan masih bersumber pada subsidi Pemerintah dan karakteristik penghuni yang cukup sulit untuk ditangani.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memahami lebih jelas laporan ini, maka materi-materi yang tertera pada Laporan Skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan kinerja aset, penilaian kinerja, pengelolaan rusunawa dan beberapa kajian literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan gambaran tentang alur dan rencana penelitian, metode pengumpulan data, metode analisa yang akan digunakan dalam penelitian serta jadwal penelitian.

## **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian, analisa penentuan model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya, penilaian kinerja, evaluasi kesesuaian model serta pembahasan hasil analisa data dari penelitian ini.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan tujuan penelitian berdasarkan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR)**

##### **2.1.1 Pengertian MBR**

Menurut kajian kebijakan saat ini Masyarakat berpenghasilan rendah yang selanjutnya disingkat MBR dapat didefinisikan sebagai masyarakat yang mempunyai keterbatasan daya beli sehingga perlu mendapat dukungan pemerintah untuk memperoleh rumah atau sarusun umum (Pasal 1 Angka 24 UU Nomor 1 Tahun 2011 Tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman; dan Pasal 1 Angka 14 UU Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Rumah Susun).

Menurut Sumarwanto (2013) potret masyarakat berpenghasilan rendah ini tercermin dari kondisi sosial ekonomi dalam kehidupannya dan ditunjukkan dengan kondisi perumahan masyarakat diberbagai wilayah. Baik di perdesaan maupun di perkotaan masih dalam kondisi yang tidak layak. Di pedesaan banyak dijumpai rumah penduduk berdinding kayu, beratap daun dan berlantai tanah. Ketidaklayakan rumah mereka juga terlihat dari kondisi prasarana, sarana dan utilitas yang masih belum memadai bagi kelangsungan hidup mereka. Khususnya bagi masyarakat berpenghasilan rendah dan miskin yang menghuni perumahan dan tempat-tempat yang tidak layak, mereka hidup dengan keterpaksaan di kampung-kampung kumuh, di kolong-kolong jembatan, pinggiran rel kereta api, bantaran sungai, pasar, dan fasilitas-fasilitas umum lainnya yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan, kenyamanan, dan keselamatan hidupnya.

##### **2.1.2 Persepsi MBR terhadap Rumah**

Rumah bagi MBR merupakan hasil dari suatu proses keputusan yang mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan kemampuan baik secara ekonomi, sosial dan fisik. Rumah harus memenuhi syarat dekat dengan tempat kerja atau berlokasi di tempat yang berpeluang dalam mendapatkan pekerjaan. MBR tidak terlalu mementingkan kualitas fisik rumah asalkan tetap menjamin kelangsungan kehidupannya, dan juga tidak memandang pentingnya hak-hak penguasaan atas

tanah dan bangunan karena rumah dianggap suatu fasilitas (Jo Santoso, et.al, 2002:41). Atau prioritas utama MBR adalah jarak rumah dengan tempat kerja (lokasi) baru status kepemilikan dan lahan serta kualitas adalah prioritas berikutnya (Turner, 1971, dalam Panudju (1999:9–12).

### **2.1.3 Rasio Kemampuan MBR**

McClure (2005:367) menyatakan kemampuan rumah tangga tergantung kepada tingkat pendapatannya dan asumsi berapa yang dialokasikan untuk perumahan. Bila asumsi itu dapat dibuat maka kemampuan/afordabilitas dapat dijadikan ukuran untuk menetapkan jumlah unit dari sisi penyediaan perumahan dan permintaan perumahan, sehingga dapat menetapkan tingkatan harga.

Menurut Downs (ed. 2004:1-2) rumah tangga mengeluarkan lebih dari 30% bagian pendapatannya untuk perumahan. Inilah yang dikatakan sebagai masalah afordabilitas/kemampuan dalam perumahan yang diartikan tidak punya kemampuan untuk mengisi tempat tinggal yang kualitasnya layak dengan upaya yang lebih besar dalam pemenuhannya. Sehingga kemampuan perumahan (affordable housing) didefinisikan sebagai perumahan dengan kualitas layak dimana rumah tangga berpenghasilan rendah dapat memperolehnya tanpa membelanjakan lebih dari 30% pendapatan mereka. Hal yang sama dikemukakan O'Sullivan (2000:413) bahwa harga sewa rumah tidak boleh melebihi 30% pendapatan rumah tangga. Pendapat Jo Santoso dan Turner tentang MBR menggambarkan bahwa kemampuan ekonomi menjadi penghalang untuk memperoleh rumah. Kemampuan ekonomi ini menurut McClure tergantung dari besaran pendapatan rumah tangga dan berapa pengeluaran yang dialokasikan untuk pengadaan perumahan. Downs dan O'Sullivan menyebutkan kisaran tidak lebih dari 30% dari pendapatan sebagai kemampuan MBR. Jo Santoso dan Turner tidak menyebutkan rumah yang layak bagi MBR adalah keharusan. MBR bahkan menganggap tidak penting status hak penguasaan tanah dan bangunan, yang terpenting dekat dengan lokasi kerja atau berpeluang mendapatkan pekerjaan. Berbeda dengan Downs yang mensyaratkan bahwa rasio kemampuan 30% adalah untuk mendapatkan rumah yang layak. Permenpera No.18/2007 juga menyebutkan bahwa besaran tarif sewa adalah tidak lebih besar 1/3 pendapatan

MBR. Sehingga kemampuan MBR didekati dengan rasio 30% atau 1/3 dari pendapatan yang dibelanjakan untuk perumahan.

## **2.2 Rusunawa**

Rumah Susun menurut kamus besar Indonesia merupakan gabungan dari pengertian rumah dan pengertian susun. Rumah yaitu bangunan untuk tempat tinggal, sedangkan pengertian susun yaitu seperangkat barang yang diatur secara bertingkat. Jadi pengertian Rumah Susun adalah bangunan untuk tempat tinggal yang diatur secara bertingkat.

Pengertian rumah susun sederhana sewa, yang selanjutnya disebut rusunawa berdasarkan PERMEN No.14/2007 tentang Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa adalah bangunan gedung bertingkat yang dibangun dalam suatu lingkungan yang terbagi dalam bagian-bagian yang distrukturkan secara fungsional dalam arah horizontal maupun vertikal dan merupakan satuan-satuan yang masing-masing digunakan secara terpisah, status penguasaannya sewa serta dibangun dengan menggunakan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dengan fungsi utamanya sebagai hunian. Masing-masing memiliki batas-batas, ukuran dan luas yang jelas, karena sifat dan fungsinya harus dinikmati bersama dan tidak dapat dimiliki secara perseorangan.

Rusunawa merupakan salah satu program pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengurangi kekumuhan kota dan menciptakan hunian dan lingkungan yang layak. Rusunawa merupakan *public housing* yang pembangunannya mayoritas mendapatkan subsidi dari pemerintah.

Rusunawa dikatakan lebih sesuai untuk daerah perkotaan karena selain lebih menghemat luasan lahan, juga mampu memberikan akses untuk pengembangan ruang komunal dan ruang terbuka hijau, sehingga dapat memperbaiki kualitas lingkungan dan lebih efisien untuk pembangunan infrastruktur dasar sehingga masyarakat dapat dengan mudah mengaksesnya. Rumah susun sewa juga memberikan kemudahan untuk menyentuh kelompok masyarakat berpenghasilan rendah, mengingat biaya sewanya yang cenderung rendah.

Kelompok sasaran penghuni rusunawa adalah warga negara Indonesia yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), TNI/Polri, pekerja/buruh dan masyarakat umum yang dikategorikan sebagai MBR, serta mahasiswa/pelajar. Kelompok sasaran penghuni rusunawa sebagaimana dimaksud adalah warga negara Indonesia yang :

- a. Mengajukan permohonan tertulis kepada badan pengelola untuk menjadi calon penghuni rusunawa
- b. Mampu membayar sewa yang ditetapkan
- c. Memiliki kegiatan dekat dengan lokasi rusunawa

Penjabaran lebih terinci dari pengertian rumah susun sederhana sewa adalah:

1. Rumah Susun Sederhana Sewa, yang selanjutnya disebut Rusunawa, adalah unit hunian pada rusunawa yang dapat digunakan secara perorangan berdasarkan ketentuan persewaan dan mempunyai sarana penghubung ke jalan umum.
2. Pengelolaan adalah upaya terpadu yang dilakukan oleh badan pengelola atas barang milik negara/daerah yang berupa rusunawa dengan melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian rusunawa.
3. Pengelola, yang selanjutnya disebut badan pengelola, adalah instansi pemerintah atau badan hukum atau badan layanan umum yang ditunjuk oleh pemilik rusunawa untuk melaksanakan sebagian fungsi pengelolaan rusunawa.
4. Pemilik rusunawa, yang selanjutnya disebut sebagai pemilik, adalah pengguna barang milik negara yang mempunyai penguasaan atas barang milik negara berupa rusunawa.
5. Penghuni adalah warga negara Indonesia yang termasuk dalam kelompok masyarakat berpenghasilan rendah sesuai peraturan yang berlaku yang melakukan perjanjian sewa rusunawa dengan badan pengelola; Tarif Sewa adalah jumlah atau nilai tertentu dalam bentuk sejumlah nominal

uang sebagai pembayaran atas sewa sarusunawa dan/atau sewa bukan hunian rusunawa untuk jangka waktu tertentu.

6. Masyarakat Berpenghasilan Rendah, yang selanjutnya disebut MBR, adalah masyarakat yang mempunyai penghasilan berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat.

### **2.2.1 Landasan dan Tujuan Rumah Susun**

Kebijaksanaan di bidang perumahan dan permukiman pada dasarnya dilandasi oleh amanat GBHN (1993) yang menyatakan pembangunan perumahan dan permukiman dilanjutkan dan diarahkan untuk meningkatkan kualitas hunian dan lingkungan kehidupan keluarga/masyarakat. Pembangunan perumahan dan permukiman perlu ditingkatkan dan diperluas sehingga dapat menjangkau masyarakat yang berpenghasilan rendah.

Untuk menunjang dan memperkuat kebijaksanaan pembangunan rumah susun, pemerintah mengeluarkan Undang - Undang No. 16 Tahun 1985 tentang rumah susun. Undang - undang rumah susun tersebut untuk mengatur dan menegaskan mengenai tujuan, pengelolaan, penghunian, status hukum dan kepemilikan rumah susun. Adapun tujuan pembangunan rumah susun adalah:

1. Meningkatkan kebutuhan perumahan yang layak bagi rakyat, terutama golongan masyarakat berpenghasilan rendah yang menjamin kepastian hukum dalam pemanfaatannya.
2. Meningkatkan daya guna dan hasil guna tanah di daerah perkotaan dengan memperhatikan kelestarian sumber daya alam dan menciptakan lingkungan permukiman yang lengkap, serasi dan seimbang.
3. Memenuhi kebutuhan untuk kepentingan lainnya yang berguna bagi kehidupan masyarakat

Pengaturan dan pembinaan rumah susun dapat dilakukan oleh pemerintah atau diserahkan kepada Pemda. Pada pelaksanaan pengaturan dan pembinaan diatur dengan Peraturan Pemerintah. Dalam UU No. 16 Tahun 1985, juga disebutkan pemerintah memberikan kemudahan bagi masyarakat golongan rendah untuk memperoleh dan memiliki rumah susun yang pelaksanaannya diatur dengan PP (Pasal 11 ayat 1 dan 2)

Pemerintah Indonesia lebih memberlakukan rumah sebagai barang atau kebutuhan sosial. Hal ini dapat dilihat dari besarnya peran pemerintah dalam membantu pemenuhan kebutuhan perumahan yang layak bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Kondisi ini dapat dimengerti karena sebagian besar penduduk Indonesia merupakan golongan yang kurang mampu memenuhi kebutuhan perumahan yang layak. Dalam kaitan ini, pemerintah memutuskan untuk melaksanakan pembangunan rumah susun di kota besar sebagai usaha peremajaan kota dan untuk memenuhi kebutuhan perumahan dengan pola yang vertikal.

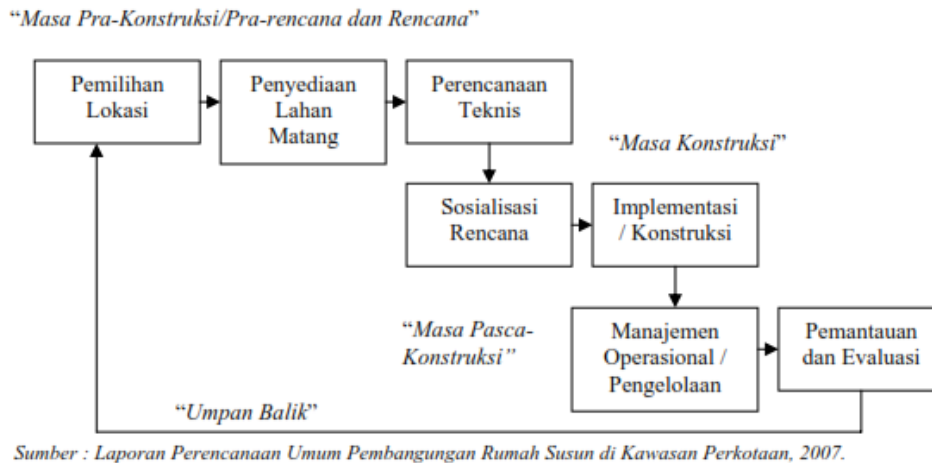
Proses lahirnya kebijakan untuk melaksanakan pembangunan rumah susun di kota-kota besar di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh pengalaman negara lain (seperti Singapura, Hongkong dan lain-lain) dalam mengatasi masalah perkotaan yang diakibatkan urbanisasi, khususnya dalam bidang perumahan kota. Konsep pembangunan rumah susun pada hakekatnya dimaksudkan untuk mengatasi masalah kualitas lingkungan yang semakin menurun maupun untuk mengatasi masalah keterbatasan lahan dalam kota. (Yeh, 1975:186; Hassan, 1997:32)

### **2.2.2 Penyelenggaraan Rumah Susun Sederhana Sewa**

Penyelenggaraan rumah susun sederhana meliputi pemilihan lokasi berdasarkan kriteria dan persyaratan, penyediaan dan pematangan lahan, perencanaan teknis, sosialisasi terhadap rencana, implementasi/konstruksi, manajemen operasional/pengelolaan, pemantauan dan evaluasi.

Pengelolaan dan manajemen operasional merupakan tahapan setelah masa konstruksi. Pengelolaan dilanjutkan dengan tahapan pemantauan dan evaluasi untuk menghasilkan hal-hal yang bisa dijadikan umpan balik bagi tahapan awal penyelenggaraan rumah susun sederhana. Dengan demikian keberhasilan penyelenggaraan rumah susun sederhana dapat didekati dari keberhasilan manajemen operasionalisasi/pengelolaan. Skema pengelolaan yang baik dapat memberi manfaat pada penghuni rusunawa sekaligus keuntungan bagi penyelenggara sehingga dana bergulir untuk membangun rusunawa baru (Bappenas, 2003:464–465).





**Gambar 2.1** Penyelenggaraan Rusunawa

### 2.2.3 Tinjauan Pengelolaan Rusunawa

#### 2.2.3.1. Konsep Sistem Pengelolaan

Manajemen sering dikaitkan dengan suatu aktivitas yang menyangkut pengelolaan. Di dalam pengertian manajemen terdapat aktivitas utama untuk bersama-sama bekerja sama menuju sasaran yang sama dengan suatu perencanaan yang tepat dan didukung oleh sumber daya yang baik. Aktivitas utama tersebut dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat memberikan pelayanan yang baik bagi yang terlibat dalam manajemen. Efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan tepat, sedangkan efektif berarti melakukan sesuatu yang tepat. Proses manajemen secara prinsip ada 4 (empat) fungsi yaitu : merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Pemahaman terhadap “Merencanakan” lebih kepada penggunaan metode untuk memikirkan sasaran dan tindakan yang tepat, sedangkan “Mengorganisasikan” adalah lebih kepada mengatur dan mengalokasikan wewenang serta sumber daya untuk mencapai sasaran. “Memimpin” diartikan sebagai aktivitas dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi untuk melaksanakan tugas. Selanjutnya “Mengendalikan” lebih kepada bagaimana memastikan bahwa manajemen sedang bergerak mencapai tujuan. Fungsi-fungsi tersebut saling melengkapi satu sama lain (Stoner, 1996:6–15).

Fungsi manajemen tersebut digunakan untuk pengaturan hubungan antar manusia. Pengaturan ini mencakup siapa yang diatur, apa yang diatur, kenapa

diatur, bagaimana mengaturnya, dan dimana harus diatur. Di sini ada penetapan tujuan dan sasaran serta bagaimana mencapainya (Hasibuan, 2003:1-5, 17, 30–41).

**Tabel 2.1** Elemen Sistem Manajemen

<b>Merencanakan</b>	<b>Mengorganisasi</b>	<b>Memimpin</b>	<b>Mengendalikan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan, pemrograman, pembiayaan yang efektif.</li> <li>- Evaluasi program berjalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur organisasi yang efektif.</li> <li>- Sistem pendukung keputusan bekerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan dan pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbaikan sistem manajemen operasional.</li> <li>- Manajemen yang efektif</li> <li>- Kendali mutu</li> </ul>

*Sumber: Griggs, 1988*

Rumah merupakan infrastruktur dasar. Pengaturan dalam sistem manajemen infrastruktur berisikan kegiatan perbaikan sistem manajemen, operasional manajemen yang efektif, dan kendali mutu (Griggs, 1988:12–14). Perawatan dan pemeliharaan menjadi kunci dalam sistem manajemen infrastruktur.

Dari pemahaman tersebut terdapat dua aspek pokok manajemen yaitu fungsi dan pengaturan. Elemen sistem manajemen adalah fungsi, sedangkan derivatif dari fungsi adalah pengaturan. Sehingga sistem manajemen yang diterapkan pada rumah susun sederhana mengutamakan sistem perawatan dan pemeliharaan yang dikendalikan oleh pengelola untuk bagaimana mengatur, mengorganisir penghuni dan mengarahkan agar tetap menuju sasaran bersama yaitu menempati hunian yang layak, sehat, dan nyaman.

### **2.2.3.2. Pengertian Pengelolaan Menurut Regulasi**

Pengelolaan rumah susun sederhana sewa adalah upaya terpadu untuk melestarikan fungsi rumah susun sederhana sewa yang meliputi kebijakan penataan pemanfaatan, pengembangan, pemeliharaan, pengawasan dan pengendalian rumah susun sederhana sewa.

Pengelolaan rumah susun meliputi kegiatan–kegiatan operasional yang berupa pemeliharaan, perbaikan, dan pembangunan prasarana lingkungan, serta fasilitas sosial, bagian bersama, benda bersama, dan tanah bersama (PP

No.4/1988). Pengelolaan rumah susun dilakukan oleh penghuni atau pemilik yang membentuk perhimpunan penghuni, kemudian menunjuk/membentuk badan pengelola. Badan pengelola bisa berasal dari penghuni atau di luar penghuni (berstatus badan hukum). Aspek pengelolaan rusunawa diatur dalam Permenpera No.14/2007 dan SE Dirjen Perumahan dan Permukiman Depkimpraswil No. 03/SE/DM/04. Menurut SE No. 03/SE/DM/04, pengelolaan adalah upaya terpadu untuk melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan penataan, pemanfaatan, pengembangan, pemeliharaan, pengawasan, dan pengendalian rusunawa. Permenpera No.14/2007 menyebutkan pengelolaan adalah upaya terpadu yang dilakukan oleh Badan Pengelola atas barang milik negara/daerah yang berupa rusunawa dengan melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, dan pengendalian rusunawa.

Pengelolaan menurut regulasi tersebut sesuai dengan fungsi manajemen. Ada dua hal pokok yang dicakup yaitu upaya yang dilakukan dan siapa yang melakukan upaya. Upaya meliputi kegiatan-kegiatan operasional seperti: pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, pengembangan, pembinaan, pengawasan, dan pengendalian rusunawa supaya tetap terjaga/lestari. Sedangkan yang melakukan upaya tersebut adalah penghuni/badan pengelola.

Dalam melaksanakan pengelolaan rusunawa diperlukan perencanaan yang matang guna terselenggaranya pengelolaan yang baik. Menurut Friedman (1974:5) perencanaan adalah cara berpikir mengatasi masalah sosial dan ekonomi, untuk menghasilkan sesuatu di masa depan. Menurut Conyers & Hills (1994) dalam Arsyad (1999:19), perencanaan adalah suatu proses yang berkesinambungan yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang.

### **2.2.3.3. Lingkup Pengelolaan Menurut Regulasi**

Ruang lingkup pengelolaan rusunawa sesuai Permenpera No.14/2007 adalah meliputi:

#### **1. Pemanfaatan Fisik**

Pemanfaatan fisik bangunan rusunawa mencakup pemanfaatan ruang dan bangunan, termasuk pemeliharaan, perawatan, serta peningkatan kualitas prasarana, sarana dan utilitas. Pemanfaatan fisik merupakan kegiatan dalam memanfaatkan ruang dan fisik bangunan.

Pemanfaatan ruang hunian wajib memperhatikan pemindahan dan pengubahan perletakan atau bentuk elemen sarusunawa yang hanya dapat dilakukan oleh Badan Pengelola. Elemen sarusunawa ialah komponen dan kelengkapan rinci bangunan yang membentuk fungsi dan gaya arsitektur bangunan termasuk di antaranya atap, langit-langit, kolom, balok, dinding, pintu, jendela, lantai, tangga, balustrade, komponen pencahayaan, komponen penghawaan dan komponen mekanik. Sedangkan pemanfaatan dapur, ruang jemur dan mandi cuci kakus serta fungsi ruang lainnya yang berada dalam satuan hunian dilakukan oleh penghuni.

Pemanfaatan ruang bukan hunian harus memperhatikan bahwa satuan bukan hunian hanya dipergunakan untuk kegiatan ekonomi dan sosial serta tidak dapat difungsikan sebagai hunian atau dialih fungsikan untuk kegiatan lain. Kegiatan ekonomi yang dibolehkan harus diperuntukkan bagi usaha kecil. Satuan bukan hunian ini difungsikan untuk melayani kebutuhan penghuni rusunawa dan pemakaian ruangnya tidak melebihi batas satuan tersebut. Sedangkan pemanfaatan ruang lantai dasar untuk tempat usaha dan sarana sosial sesuai ketetapan badan pengelola. Untuk pemanfaatan dapur, ruang jemur, mandi cuci kakus, ruang serbaguna, ruang belajar dan ruang penerima tamu serta sarana lain bagi lansiat dan penyandang cacat yang berada di luar satuan hunian dapat dilakukan secara bersama.

Pemanfaatan bangunan secara umum harus memperhatikan daya dukung struktur bangunan, keamanan bangunan, dan tidak mengganggu penghuni lain. Pemanfaatan ini termasuk pemanfaatan prasarana dan sarana. Pemanfaatan sesuai dengan kesepakatan penghuni dengan badan pengelola dalam perjanjian sewa.

Perawatan adalah kegiatan memperbaiki dan/atau mengganti bagian bangunan rusunawa dan/atau komponen bahan bangunan dan/atau prasarana dan sarana agar bangunan rusunawa tetap laik fungsi. Kegiatan ini meliputi perawatan rutin, perawatan berkala, perawatan mendesak, dan perawatan darurat. Sedangkan pemeliharaan adalah menjaga keandalan bangunan rusunawa beserta prasarana dan sarannya agar bangunan rusunawa tetap laik fungsi. Jadi perbedaannya hanya pada tindakan, dimana jika tanpa tindakan yang dilakukan adalah hanya menjaga/membersihkan adalah pemeliharaan, sedangkan bila sudah melakukan penggantian atau perbaikan adalah perawatan.

## **2. Kepenghunian**

Kepenghunian mencakup kelompok sasaran penghuni, proses penghunian, penetapan calon penghuni, perjanjian sewa menyewa serta hak, kewajiban dan larangan penghuni.

Kelompok sasaran penghuni adalah warga negara Indonesia yang tergolong sebagai MBR serta mahasiswa/pelajar. Seleksi penghuni dilakukan dengan kriteria dan persyaratan yang ditetapkan oleh badan pengelola. Bagi penghuni rusunawa yang kemampuan ekonominya telah meningkat menjadi lebih baik harus melepaskan haknya sebagai penghuni rusunawa berdasarkan hasil evaluasi secara berkala yang dilakukan oleh badan pengelola. Kepenghunian dilengkapi dengan perjanjian sewa menyewa dengan badan pengelola yang menjamin hak dan kewajiban penghuni.

## **3. Administrasi Keuangan dan Pemasaran**

Administrasi keuangan dan pemasaran mencakup sumber keuangan, tarif sewa, pemanfaatan hasil sewa, pencatatan dan pelaporan serta persiapan dan strategi pemasaran.

Sumber keuangan untuk kegiatan pengelolaan rusunawa diperoleh dari uang jaminan, tarif sewa rusunawa, biaya denda, hibah, modal pengelolaan, bunga bank dan/atau usaha-usaha lain yang sah (mis. penyewaan ruang serbaguna dan pemanfaatan ruang terbuka untuk kepentingan komersial di lingkungan rusunawa).

Besaran tarif rusunawa dipersyaratkan harus terjangkau oleh masyarakat berpebghasilan rendah dengan besaran tarif tidak lebih besat dari 1/3 penghasilan. Ukuran penghasilan yang dimaksud adalah berdasarkan upah minimum provinsi.

Tarif diusulkan oleh badan pengelola kepada pemerintah daerah dan secara transparan disosialisasikan kepada seluruh penghuni. Kemudian baru ditetapkan oleh pemerintah daerah.

#### **4. Kelembagaan**

Kelembagaan mencakup pembentukan, struktur, tugas, hak, kewajiban dan larangan badan pengelola serta peran pemerintah (pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota).

Badan pengelola memiliki tugas melakukan pengelolaan rusunawa untuk menciptakan kenyamanan dan kelayakan hunian dan bukan hunian serta kelangsungan umur bangunan rusunawa. Sebelum ada badan pengelola urusan ini diserahkan kepada dinas/instansi yang menerima rusunawa melalui penyerahan aset kelola sementara.

Untuk menjamin terlaksananya kegiatan pengelolaan gedung rusunawa maka perlu dibentuk sebuah organisasi atau lembaga pengelola gedung yang handal. Organisasi ini akan dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas yang meliputi luas dan dimensi bangunan, sistem bangunan, teknologi yang diterapkan serta aspek teknis dan non teknis lainnya, seperti:

1. Ukuran fisik bangunan gedung
2. Jumlah bangunan
3. Jarak antar bangunan
4. Moda transportasi yang digunakan
5. Kinerja produksi atau operasional
6. Jenis dan fungsi bangunan
7. Jenis peralatan dan perlengkapan

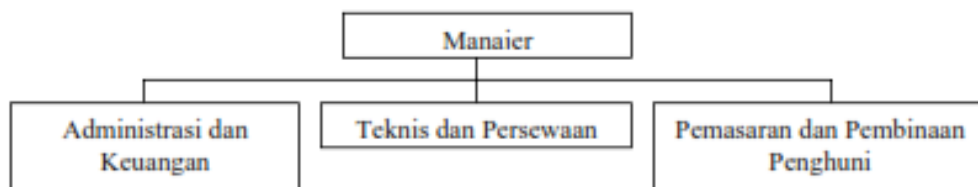
Secara umum model organisasi unit pengelola lokasi dibedakan dalam 2 (dua) model sebagai berikut :

- Model swakelola yaitu pengelola operasional merupakan bagian dari organisasi pemilik atau yang mewakili pemilik rusunawa, yaitu unit

pelaksana teknis (UPT) atau badan usaha milik negara/daerah (BUMN/BUMD) atau perhimpunan penghuni/pemilik rusunawa atau perusahaan swasta pengembang rusunawa.

- Model kemitraan atau kerjasama operasional yaitu pengelolaan operasional yang dilakukan oleh pihak ketiga, terdiri dari konsultan properti, koperasi dan perhimpunan penghuni, yang bermitra dengan pemilik/yang mewakili pemilik/pemegang hak pengelolaan aset rusunawa untuk melaksanakan tugas pengelolaan operasional rusunawa dalam jangka waktu yang ditentukan dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Struktur organisasi unit pengelola lokasi atau unit pelaksana teknis dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkup pengelolaanya atau setidaknya mempunyai bidang-bidang yang mengelola administrasi dan keuangan, teknis serta persewaan, pemasaran dan pembinaan penghuni yang masing-masing dipimpin oleh seorang asisten manajer. Sebagai acuan menyusun struktur organisasi pengelola rusunawa dapat digunakan struktur organisasi minimum yang telah ditetapkan dalam Permen PU No. 24/PRT/M/2008. Untuk lebih jelas tentang susunan organisasi dapat dilihat dalam Gambar 2.2 ini:



**Gambar 2.2.** Acuan Struktur Organisasi Rusunawa

*Sumber: Permen PU No. 24/PRT/M/2008*

Badan pengelola ini dapat dibentuk dari perhimpunan penghuni untuk mengurus kepentingan bersama para pemilik dan penghuni, serta dapat membentuk atau menunjuk badan pengelola yang bertugas untuk menyelenggarakan pengelolaan yang meliputi pemeliharaan, perbaikan dan pengawasan terhadap penggunaan bagian bersama, benda bersama dan tanah bersama (UU No. 16/1985). Pembentukan perhimpunan penghuni disahkan oleh Bupati atau Walikota.

**a) Pengelolaan Pola Swakelola (Unit Pelaksana Teknis)**

Dasar hukum pembentukan UPT adalah dengan Perda setempat atau dengan Keputusan Walikota/ Bupati yang mengacu pada Perda setempat, serta Kepmen PU. Unit Pelaksana Teknis, merupakan unit yang di bentuk setelah seluruh proses pembangunan, hingga serah terima diselesaikan. Setiap proses harus dilandasi oleh suatu dasar hukum tersendiri, seperti yang tergambar dalam **Tabel 2.2** sebagai berikut:

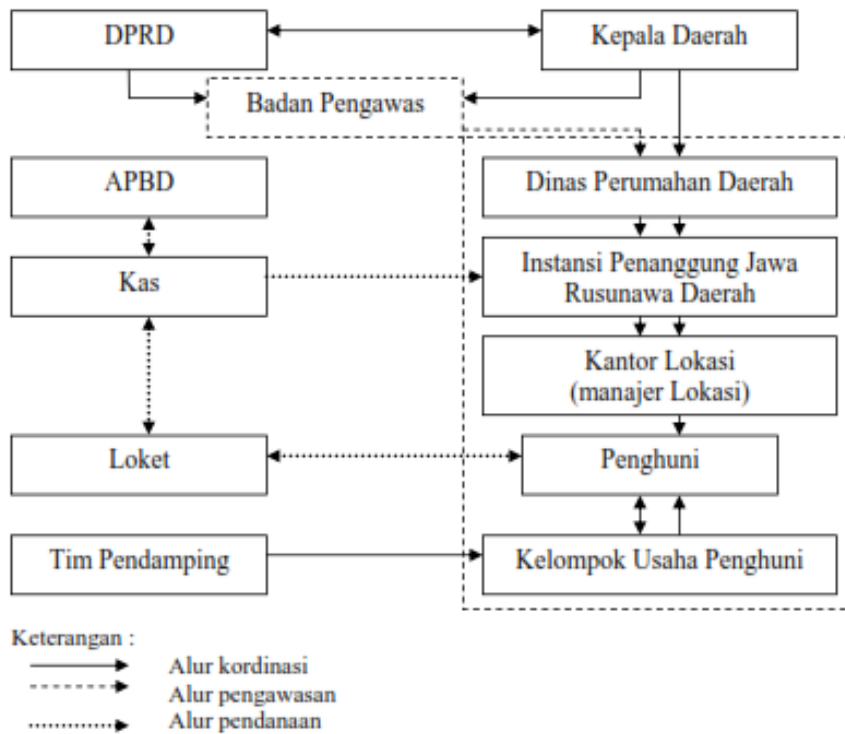
**Tabel 2.2.** Dasar Hukum UPT

Dasar Hukum	Pemilik	Pengelola
Perda	Sebelum proses serah terima: Negara, otoritas Depkeu dan Kementerian PUPR sebagai pengguna barang	Sebelum serah terima: Kementerian PUPR
Keputusan Walikota/Bupati	Setelah proses serah terima: Pemkab/Pemkot (dari Menkeu ke Pemda)	Setelah proses : Pemda
Kepmen Kimpraswil		Saat proses: instansi daerah
		Selanjutnya instansi daerah membentuk UPT, bila perlu dapat bekerjasama dengan mitra usaha dalam pengelolaan

*Sumber : Mokh. Sukhan , 2008*

Kegiatan operasional dan pemeliharaan harus dilaporkan secara berkala oleh Badan Pengelola kepada Pemilik Aset Rusunawa dan Pemda/Pemkot. Adapun struktur organisasi pengelolaan rusunawa pola unit pengelola Teknis (UPT) adalah seperti **Gambar 2.3** berikut ini :





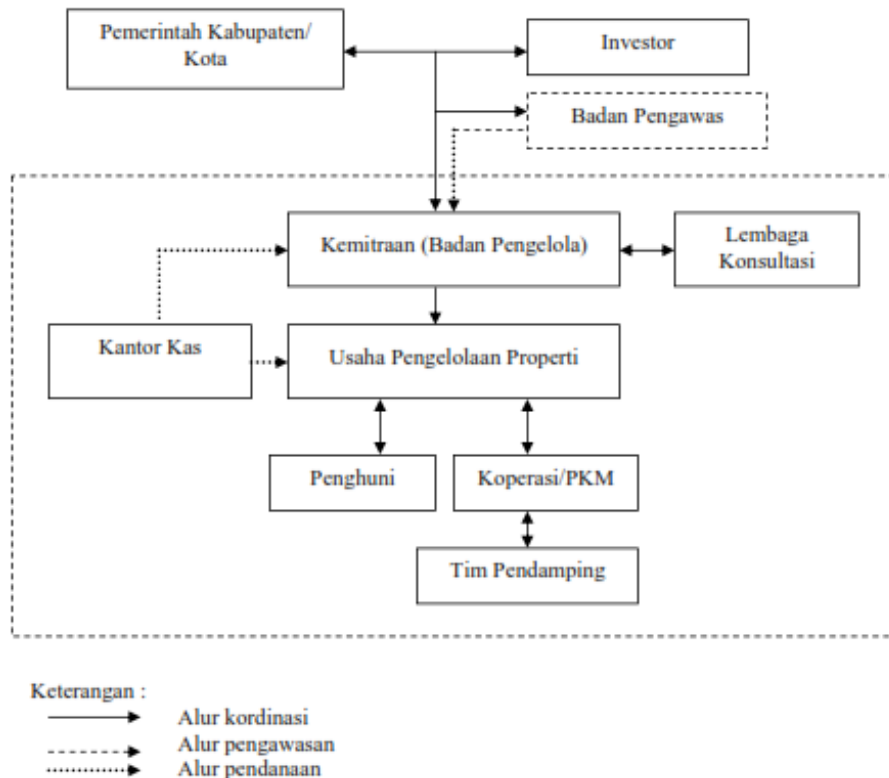
**Gambar 2.3** Pengelolaan Rusunawa Pola UPT

*Sumber : Pengelolaan operasional rusunawa (kerjasama PU-JICA:2007:21)*

#### b) Pengelolaan Pola Kemitraan dengan Swasta

Pola kemitraan ini mengacu pada PP No. 44 tahun 1997 mengenai kemitraan. Kemitraan adalah kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah dan atau dengan usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Pola kemitraan ini dalam rangka keterkaitan usaha diselenggarakan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan dengan diberikan peluang kemitraan seluas-luasnya kepada usaha kecil, oleh Pemerintah dan dunia usaha. Adapun struktur organisasi pengelolaan rusunawa pola kemitraan adalah seperti **Gambar 2.4** berikut ini



**Gambar 2.4.** Pengelolaan Rusunawa Pola Kemitraan

*Sumber : Pengelolaan operasional rusunawa (kerjasama PU-JICA:2007:21)*

## 5. Penghapusan dan Pengembangan Bangunan Rusunawa

Penghapusan bangunan rusunawa adalah pekerjaan menghilangkan atau pembongkaran bangunan rusunawa yang tidak laik fungsi maupun tidak sesuai dengan penataan ruang wilayah. Sedangkan pengembangan adalah merupakan penambahan bangunan bisa berupa bangunan rusunawa atau sarananya.

## 6. Pendampingan

Pendampingan ditujukan untuk membangun kemandirian dan kebersamaan penguni dalam hidup di rusunawa yang bertanggung jawab dengan etika sosial budaya bangsa Indonesia serta menumbuh kembangkan kesadaran, semangat dan kemampuan untuk menjaga ketertiban, keamanan, kebersihan dan kenyamanan dalam rusunawa.

Monitoring dan evaluasi pengelolaan rusunawa dilakukan oleh pengguna barang milik negara yang meliputi dua aspek yaitu (1) aspek administrasi keuangan, pemanfaatan dan pengelolaan barang milik negara, penghunian, sumber

daya manusia serta pengembangan kesejahteraan penghuni; dan (2) aspek teknis termasuk bangunan dan lingkungan.

## **7. Pengawasan dan Pengendalian**

Pengawasan dan pengendalian lebih ditujukan kepada peranan pemerintah daerah sebagai peneriman aset kelola sementara dari pemerintah pusat/departemen terkait, dalam hal pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan rusunawa.

### **2.3 Kinerja Aset**

Aset adalah suatu potensi yang dimiliki oleh individu atau suatu instansi yang memiliki nilai. Aset sangat identik dengan harta kekayaan yang dimiliki oleh individu atau organisasi yang mana harus dijaga dan dipelihara dengan baik. Apabila aset terpelihara dengan baik, maka nilai dari aset tersebut tidak akan mengalami penurunan dan untuk beberapa aset tertentu bisa ditingkatkan. Peningkatan nilai aset dilakukan melalui optimasi secara efektif dan efisien. Sebelum dilakukannya optimasi suatu aset, langkah yang harus dilakukan adalah dengan mengevaluasi kinerja aset pada saat sekarang untuk mengetahui bagaimana kinerja dari aset tersebut apakah sudah baik atau belum, apakah perlu dilakukannya suatu optimasi atau tidak sehingga dengan evaluasi kinerja aset dapat diketahui berbagai tindakan yang perlu dilakukan berkenaan dengan optimasi aset.

Kinerja atau performance adalah hasil yang dicapai dari sebuah atau serangkaian aktivitas maupun pekerjaan pada sebuah organisasi atau sebuah investasi selama jangka waktu tertentu. Dari pengertian kinerja tersebut dapat ditarik pengertian tentang kinerja aset yaitu suatu hasil yang dicapai dari sebuah aset selama jangka waktu tertentu dengan suatu pengukuran kinerja aset.

Hasil dari laporan kinerja aset digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk mempertahankan aset, memperbarui, pemeliharaan atau keputusan untuk penghapusan dan penggantian atas aset tersebut. Informasi laporan kinerja aset juga digunakan sebagai penghubung dalam perencanaan penganggaran dan proses pengembangan strategi aset atau perencanaan aset.

### 2.3.1 Pengukuran Kinerja Aset

Pengukuran kinerja aset menurut Departemen Transportasi, Infrastruktur dan Energi Pemerintah Australia adalah proses terstruktur yang melibatkan identifikasi dan pengumpulan data yang relevan dengan tujuan menilai kinerja relatif dari aset yang dimiliki oleh entitas terhadap berbagai tolok ukur kinerja dalam konteks pelaksanaan tupoksi dari entitas yang bersangkutan. Sedangkan Department of Public Works, Queensland, mendefinisikan pengukuran kinerja *“... are qualitative or quantitative methods of assessment that are relevant to a particular performance indicator.”*

Tujuan dari pengukuran kinerja aset menurut Department for Transport, Energy and Infrastructure, Government of South Australia adalah untuk mengetahui status aset terhadap tolok ukur tingkat pelayanan yang diharapkan, dan untuk mengetahui implikasi apabila terdapat kekurangan dalam penyediaan layanan tersebut.

Pengukuran kinerja aset merupakan alat monitoring yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam setiap proses dari siklus pengelolaan aset yang dimulai dari perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan barang, operasi, pemeliharaan, dan penghapusan.

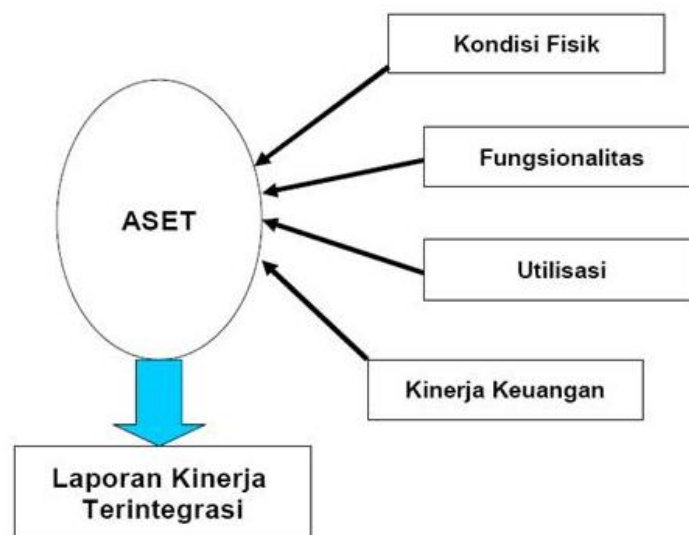
Pengukuran kinerja aset memiliki peran yang sangat vital dalam hal mengevaluasi aset yang telah ada. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menentukan apakah kinerja aset-aset tersebut memadai untuk mendukung strategi penyediaan pelayanan yang telah ditentukan. Kinerja aset ditinjau secara rutin dengan menggunakan petunjuk praktik terbaik untuk pengukuran kinerja. Dengan evaluasi ini, diharapkan dapat mengidentifikasi aset-aset yang berlebih, terlalu tinggi biaya pemeliharaannya, atau yang memiliki kinerja yang buruk. Sehingga hasil evaluasi dapat digunakan dalam pengambilan keputusan strategis untuk aset bersangkutan, apakah akan ada alih investasi, penghapusan, pengadaan atau bahkan alternatif solusi nonaset.

Untuk melakukan pengukuran kinerja aset, diperlukan sebuah standar kinerja. Richard I. Henderson (1984) mendefinisikan standar kinerja sebagai satu set standard untuk melukiskan hasil-hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan. Sementara itu, Performance Appraisal

Handbook US Departement of the Interior (1995) mendefinisikan standard kinerja sebagai ekspresi mengenai ambang kinerja, persyaratan, atau harapan yang harus dicapai untuk setiap elemen pada level kinerja tertentu.

Penggunaan standar dapat digunakan dari aturan yang telah ada saat ini, misalnya PP Nomor 36 Tahun 2005 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung; Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 29/PRT/M/2006 tentang Pedoman Persyaratan Teknis Bangunan Gedung; Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 30/PRT/M/2006 tentang Pedoman Teknis Aksesibilitas dan Fasilitas pada Bangunan Gedung dan Lingkungan; Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 45/PRT/M/2007 tentang Pedoman Teknis Pembangunan Gedung Negara (saat ini akan ditingkatkan menjadi Perpres); dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 01/PM./2009 tentang Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2010.

Menurut Hariyono (2007:37), terdapat beberapa ukuran yang digunakan untuk menentukan kinerja aset, yaitu kondisi fisik aset, fungsionalitas aset, utilisasi aset, dan kinerja finansial aset, seperti terlihat pada Gambar 2.5.



**Gambar 2.5.** Proses Pemantauan Kinerja Aset

*Sumber: Australian National Audit Office, Asset Management Handbook, 1996, hal. 1*

Berikut penjelasan mengenai ukuran-ukuran dalam menentukan kinerja aset menurut Hariyono (2007):

### **1. Kondisi Fisik**

Suatu aset harus dapat digunakan secara aman dan efektif. Hal ini berarti bahwa aset perlu dipelihara agar berada dalam kondisi yang memadai untuk digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan memenuhi standar kesehatan dan keamanan yang relevan. Apabila aset tersebut tidak mengalami masalah, maka kemampuan aset untuk memberikan pelayanan akan sesuai dengan standar yang disyaratkan. Penilaian yang memadai atas kondisi aset menurut Hariyono (2007:65) meliputi:

- a. Penyusunan kondisi yang disyaratkan atas suatu aset relatif terhadap kebutuhan pemberian pelayanan dan nilai dari aset tersebut (kriteria hendaknya mencakup keterkaitannya dengan keamanan dan kesehatan publik, kemudahan dan keramahan lingkungan);
- b. Pemeriksaan aset dan membandingkan kondisinya dengan kondisi yang dipersyaratkan;
- c. Perencanaan kondisi aset di masa mendatang.

Pada dasarnya, penilaian terhadap kondisi aset dapat memberikan input yang bermanfaat bagi kepatuhan terhadap peraturan dan perencanaan pemeliharaan aset. Ditambahkan dari handout penilaian aset (Sugiyama, 2012) secara umum kondisi fisik dilakukan dengan mengidentifikasi dari luas tanah dan bangunan, peruntukan, kepemilikan, jumlah lantai, hingga mengenai kebijakan pengelola.

### **2. Fungsionalitas**

Fungsionalitas aset menurut Hariyono (2007:66) merupakan ukuran efektivitas dari suatu aset dalam mendukung aktivitas yang akan dilakukan. Untuk memantau dan menilai fungsionalitas aset, entitas harus menentukan:

- a. Peranan yang dimainkan aset dalam pencapaian hasil melalui pemberian pelayanan; dan

- b. Karakter fungsional yang disyaratkan dari suatu aset untuk mendukung aktivitas tertentu (persyaratan fungsional yang dibuat bagi aset-aset yang dibangun).

Fungsionalitas suatu aset hendaknya ditinjau ulang secara rutin. Hal ini akan memungkinkan untuk mengidentifikasi pengaruh signifikan atas pelayanan. Hal ini juga akan memungkinkan adanya perubahan berkala yang dibuat untuk memperbaiki pemberian pelayanan dan standar fungsional. Fungsional juga diukur dari kemudahan aksesibilitasnya. Menurut Tarigan (2006) aksesibilitas adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi apakah suatu lokasi menarik untuk dikunjungi atau tidak. Tingkat aksesibilitas merupakan tingkat kemudahan di dalam mencapai dan menuju arah suatu lokasi ditinjau dari lokasi lain di sekitarnya. Tingkat aksesibilitas dipengaruhi oleh jarak, kondisi prasarana perhubungan, ketersediaan berbagai sarana penghubung termasuk frekuensinya dan tingkat keamanan serta kenyamanan untuk melalui jalur tersebut. Dalam analisis kota yang telah ada atau rencana kota, dikenal standar lokasi (*standard for location requirement*) atau standar jarak seperti terlihat pada Tabel 2.3.

**Tabel 2.3.** Standar Jarak dalam Kota

No	Prasarana Jarak dari Tempat Tinggal
Pusat Tempat Kerja	20 menit s.d 30 menit
Pusat Kota (Pasar dan sebagainya)	30menit s.d 45 menit
Pasar Lokal	$\frac{3}{4}$ km atau 10 menit
Sekolah Dasar (SD)	$3\frac{3}{4}$ km atau 10 meni
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	$1\frac{1}{2}$ km atau 20 menit
Sekolah Menengah Atas (SMA)	20 atau 30 menit
Tempat Bermain Anak Atau Taman	$\frac{3}{4}$ km atau 20 menit
Tempat Olahraga (Rekreasi)	$1\frac{1}{2}$ km atau 20 menit
Taman Umum (Cagar, Kebun Binatang, dsb)	30 sampai 60 menit

*Sumber: Tarigan, 2006*

### 3. Utilisasi

Utilisasi aset merupakan ukuran seberapa intensif suatu aset digunakan untuk memenuhi tujuan pemberian pelayanan, sehubungan dengan potensi kapasitas aset. Adapun kriteria-kriteria yang perlu dipertimbangkan menurut Hariyono (2007:66) hendaknya memperhatikan:

- a. Nilai dari unit potensi manfaat/pelayanan aset yang sedang digunakan relatif terhadap unit manfaat/pelayanan yang sekarang diberikan.
- b. Ukuran fisik dari kapasitas aset relatif terhadap unit manfaat/pelayanan yang sedang diberikan.
- c. Penggunaan suatu aset relatif terhadap ketersediaan optimal dari jenis aset tersebut.

Aset-aset yang sudah tidak bermanfaat harus diidentifikasi, dan disertai alasannya. Sebagai contoh aset-aset yang sudah tidak efektif dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang disyaratkan bagi aset tersebut atau yang lebih rendah dari kondisi optimalnya. Hal ini juga berarti bahwa kebutuhan pelayanan yang diberikan atau didukung oleh aset tersebut telah berkurang.

#### **4. Kinerja Finansial**

Kinerja finansial dari suatu aset harus dievaluasi untuk menentukan apakah aset tersebut dapat memberikan pelayanan yang sehat secara ekonomis atau tidak. Untuk melakukan hal tersebut, entitas perlu untuk memantau dan menilai (Hariyono, 2007:67):

- a. Beban operasi (*operating expenses*);
- b. Arus kas saat ini dan proyeksinya, termasuk pengeluaran modal (*capital expenditures*).

Informasi-informasi ini selanjutnya diperlukan untuk menentukan pengembalian ekonomis saat ini dan proyeksinya dari suatu aset. Analisis arus kas didiskontokan (Discounted Cash Flow) dapat digunakan untuk memberikan ukuran dari Net Present Value dan Internal Rate of Return untuk suatu aset. Aspek penting lainnya dari kinerja finansial aset adalah pemeliharaan ekuitas atau modal. Ukuran ini memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja aset dan entitas.

#### **2.3.2 Monitoring dan Evaluasi Aset Pemerintah**

Beberapa pakar manajemen mengemukakan bahwa fungsi monitoring mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan. Conor (1974) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan



oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring. Pada umumnya, manajemen menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan (monitoring). Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Monitoring digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai seefektif dan seefisien mungkin.

Evaluasi program merupakan salah satu fungsi dari manajemen program, evaluasi program dilakukan terhadap seluruh atau sebagian unsur-unsur program serta terhadap pelaksanaan program. Evaluasi program harus dan dapat diselenggarakan secara terus menerus, berkala, dan atau sewaktu-waktu. Kegiatan evaluasi ini dapat dilakukan pada saat sebelum, sedang, atau setelah program dilaksanakan, evaluasi merupakan kegiatan yang bermaksud untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai, apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana, dan atau dampak apa yang terjadi setelah program dilaksanakan. Evaluasi program berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah program akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas atau ditingkatkan.

Monitoring dan Evaluasi dalam pelaksanaan pembangunan daerah adalah dua fungsi manajemen yang terkait erat. Monitoring dilakukan untuk pengawasan, pengendalian atau untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan terhadap suatu kegiatan yang sedang berjalan dalam satu Tahun Anggaran. Sedangkan Evaluasi dilakukan sebagai penilaian terhadap hasil dari kegiatan agar dapat diketahui apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan kegiatan dapat dipelajari guna perbaikan pelaksanaan kegiatan di masa-masa mendatang.

Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi suatu program pengelolaan aset pemerintah harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada hasil (Result Based Monitoring)

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengukur hasil yang ingin dicapai. Hasil monitoring dan evaluasi digunakan sebagai bahan

untuk perbaikan atau peningkatan program kerjasama secara substansi dan administrasi.

2) Mengacu pada kriteria keberhasilan

Monitoring dan evaluasi seharusnya dilaksanakan mengacu pada kriteria keberhasilan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Penentuan kriteria keberhasilan dilakukan bersama antara para tim pelaksana monitoring dan evaluasi, para pelaksana program kerjasama, Kementerian Lembaga terkait dan Organisasi Internasional.

3) Mengacu pada asas manfaat

Monitoring dan evaluasi sudah seharusnya dilaksanakan dengan manfaat yang jelas. Manfaat tersebut adalah berupa saran, masukan atau rekomendasi untuk perbaikan program kerjasama di masa mendatang.

4) Dilakukan secara obyektif

Monitoring dan evaluasi harus dilaksanakan secara obyektif untuk melaporkan hasil temuannya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengelolaan aset pemerintah dapat didasarkan pada kriteria:

- a. Relevansi: yaitu sejauh mana program pengelolaan aset sejalan dengan prioritas dan kebijakan.
- b. Efektivitas: yaitu suatu ukuran sejauh mana suatu program aset mencapai tujuan.
- c. Efisiensi: yaitu mengukur keluaran, kualitatif dan kuantitatif, dalam hubungan dengan masukan.
- d. Dampak: yaitu perubahan positif dan negatif yang dihasilkan dari suatu program pengelolaan aset, secara langsung maupun tidak, disengaja maupun tidak.
- e. Keberlanjutan: yaitu mengukur apakah manfaat suatu program pengelolaan aset dapat terus dinikmati setelah anggaran tidak diberikan lagi.

## **2.4 Building Asset Performance Framework (BAPF)**

Building Asset Performance Framework (BAPF) merupakan sebuah pedoman praktik terbaik pengelolaan aset yang dikeluarkan oleh Department of Public Works Queensland Government, 2008. BAPF berisi sebuah pendekatan sistematis dalam mengelola kinerja aset bangunan untuk mencapai tujuan dari penggunaan aset yang telah ditetapkan sebelumnya. BAPF menetapkan cakupan yang luas dalam aplikasi manajemen kinerja aset, dengan disertai oleh prinsip-prinsip kunci dan elemen yang diperlukan untuk mencapai manajemen aset yang efektif. Selain itu, BAPF juga berfokus pada pentingnya kemampuan untuk membantu dalam menyelaraskan pengadaan aset dengan pencapaian tujuan pelayanan publik dan program prioritas dari pemerintah.

Dalam Best Practice Guidance Building Asset Performance Framework (Queensland Government, 2008) dijelaskan bahwa BAPF mengadopsi pendekatan kontemporer terhadap pengelolaan kinerja dengan menyertakan pertimbangan aspek sosial dan lingkungan sebagai dimensi tambahan dalam pendekatan penilaian kinerja tradisional yang terdiri atas penilaian fungsional dan finansial saja. Penerapan BAPF dilakukan pada saat pemerintah (dalam hal ini satker-satker pemerintah) memerlukan informasi mengenai bagaimana pengembangan portofolio dilakukan, terutama untuk menginformasikan proses dan keputusan pengelolaan aset atas hal-hal berikut:

1. Perencanaan strategis aset untuk memenuhi seluruh kebutuhan pemerintah dalam pelaksanaan pelayanan publik, dan prioritas satker.
2. Perencanaan keputusan sebelum dilakukannya pengadaan dan investasi, termasuk di dalamnya adalah pengembangan usaha dan resources sebagai pendanaan atas pengadaan dan investasi.
3. Keputusan untuk disposal dan rasionalisasi
4. Keputusan untuk penggantian dan pemeliharaan
5. Keputusan untuk renewal/refurbishment
6. Benchmarking dan continuous improvement.

Penerapan BAPF harus diintegrasikan dengan kebijakan, proses dan sistem pengelolaan aset pemerintah dengan tujuan untuk mendukung pelaksanaan fungsi utama pemerintah (atau masing-masing instansi pemerintah) dan pelayanan

publik yang dilakukan. BAPF dapat diterapkan pada seluruh portofolio aset pemerintah sesuai dengan informasi kinerja yang diperlukan.

#### **2.4.1. Pengukuran Kinerja Bangunan dengan BAPF**

Langkah yang harus dilakukan oleh pengguna barang dalam melakukan pengukuran kinerja bangunan dengan BAPF, yaitu:

##### **1. Pengklasifikasian atas bangunan**

Pengklasifikasian bangunan dilakukan untuk memberikan skala prioritas pada pengelolaan kinerja aset. Hal ini dilakukan karena tiap aset bangunan memiliki peran yang berbeda dalam mendukung pencapaian pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing instansi pemerintah. Dalam klasifikasi menurut BAPF, bangunan dikelompokkan atas dasar kategori dan tingkat kekritisannya. Kategori bangunan didasarkan atas seberapa penting bangunan dalam mendukung pelayanan atau tujuan lainnya. Sedangkan tingkat kekritisannya merupakan penjabaran dari kategori bangunan, yaitu untuk memberikan skala prioritas dalam melakukan perbaikan atas informasi kinerja yang dihasilkan. Untuk klasifikasi berdasarkan kategori, bangunan dikelompokkan menjadi:

##### **a. Bangunan operasional.**

Bangunan operasional yaitu bangunan yang digunakan untuk melakukan kegiatan utama pengguna barang (misalnya kantor polisi untuk POLRI, gedung rumah sakit untuk rumah sakit pemerintah, dll).

##### **b. Bangunan yang digunakan untuk fungsi pendukung.**

Bangunan yang digunakan untuk fungsi pendukung adalah bangunan yang berfungsi sebagai pendukung kegiatan utama pengguna barang (misalnya gudang penyimpanan logistik bagi TNI/POLRI).

##### **c. Bangunan non operasional.**

Bangunan non operasional adalah bangunan yang berlebih atau merupakan aset idle (menganggur) yang menunggu untuk keputusan penghapusan.

##### **d. Bangunan yang tercatat atas nama pemerintah**

Contoh dari bangunan yang tercatat atas nama pemerintah yaitu aset cagar budaya, bangunan bersejarah, misalnya candi.

Sedangkan untuk tingkat kekritisian bangunan, dapat dilihat pada Tabel 2.4 sebagai berikut:

**Tabel 2.4. Tingkat Kekritisian Aset**

Rating	Kekritisian (tingkatan seberapa penting aset terhadap pelayanan yang dilakukan)
5	Merupakan aset vital yang diperlukan dalam pelaksanaan tupoksi utama. Memiliki profil tinggi dan sangat sulit untuk mengganti atau mencari alternatif pengganti dalam jangka pendek jika terjadi kerusakan.
4	Aset yang penting pelaksanaan tupoksi, akan tetapi dapat cukup cepat diganti dengan alternatif pengganti yang tersedia.
3	Apabila terjadi kehilangan atau kerusakan atas aset ini, maka pelaksanaan tupoksi akan terpengaruh, namun implikasinya tidak besar. Tersedia alternatif pengganti yang secara mudah diperoleh.
2	Hanya berfungsi sebagai dukungan, tidak berdampak langsung terhadap pelayanan dan alternatif pengganti tersedia.
1	Tidak ada dampak pada penyediaan layanan. Aset merupakan aset surplus atau aset cagar budaya.

Sumber : *Building Asset Performance Framework (A best practice guideline for the performance assessment of Queensland Government building)*, 2008.

## 2. Menetapkan area, indikator dan ukuran kinerja

Kementerian/Lembaga selaku pengguna barang harus menetapkan area kinerja spesifik, indikator kinerja dan ukuran kinerja untuk menilai kinerja aset, serta mengintegrasikan dengan sistem dan praktik yang telah ada. Secara garis besar kerangka pengukuran kinerja bangunan dapat dilihat pada Tabel 2.5 sebagai berikut:

**Tabel 2.5. Kerangka Pengukuran Kinerja**

Area Kinerja	Indikator Kinerja	Pengukuran Kinerja
Kesesuaian	Kapasitas	Skala rating BAPF atau ukuran spesifik dari pengguna barang
	Fungsionalitas	Skala rating BAPF atau ukuran spesifik dari pengguna barang
	Lokasi	Skala rating BAPF atau ukuran spesifik dari pengguna barang
	Kondisi	Skala rating BAPF atau ukuran spesifik dari pengguna barang
	Sisa Umur Manfaat	Ukuran spesifik dari pengguna barang
Keuangan	Biaya Operasi	Ukuran spesifik dari pengguna barang
	Biaya Pemeliharaan	Ukuran spesifik dari pengguna barang
	Biaya Pemeliharaan yang ditanggihkan	Ukuran spesifik dari pengguna barang
Risiko Kepatuhan Hukum	Tingkat ketidakpatuhan hukum	Ukuran spesifik dari pengguna barang
Efektifitas Penggunaan	Tingkat Penggunaan (Utilitas)	Ukuran spesifik dari pengguna barang
Dampak Lingkungan	Dampak dari aset terhadap lingkungan	Ukuran spesifik dari pengguna barang
Signifikansi Sosial	Signifikansi untuk memenuhi prioritas pemerintah atau kewajiban terhadap masyarakat	Ukuran spesifik dari pengguna barang

Sumber : *Building Asset Performance Framework (A best practice guideline for the performance assessment of Queensland Government building)*, 2008.

Dari tabel kerangka pengukuran kinerja berdasarkan BAPF tersebut pengukuran kinerja dibagi kedalam enam area kinerja yang masing-masing memiliki indikator dan pengukuran yang berbeda. Area kinerja mengacu pada aspek tertentu dari suatu kinerja yang akan dinilai. Sedangkan yang dimaksud dengan indikator kinerja adalah alat ukur kinerja yang relevan untuk masing-masing area kinerja yang bersangkutan. Pengguna barang harus menilai kinerja aset mereka melalui indikator kinerja utama. Penjelasan atas keenam area kinerja, serta indikator dan cara pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Kesesuaian**

Area kinerja kesesuaian terdiri dari lima indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Indikator kapasitas

Pengertian dari Indikator kapasitas adalah kapasitas fisik dari bangunan untuk mendukung tingkat aktivitas layanan saat ini dan masa depan. Indikator kapasitas diukur dari kapasitas fisik dari gedung dan bangunan dibandingkan dengan standar dari pengguna barang (ukuran spesifik penggunaan barang) atau dapat juga digunakan ukuran skala rating dari BAPF (terlampir). Skala rating BAPF yang digunakan adalah Hierarchical scale (skala hirarki). Dalam skala hirarki capaian kinerja dikelompokkan dalam lima tingkatan, yaitu dari angka/tingkat 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana angka 1 menunjukkan kinerja paling rendah (lowest), dan angka 5 menunjukkan kinerja paling tinggi (highest).

2) Indikator fungsionalitas

Pengertian dari indikator fungsionalitas adalah kesesuaian dan fleksibilitas dari aset bangunan untuk menyediakan layanan pada saat ini dan masa depan. Faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan dalam pengukuran kinerja dari indikator fungsionalitas antara lain: luas, bentuk dan konfigurasi, kenyamanan atau ruang kosong yang sengaja dialokasikan, dan fleksibilitas jika suatu saat akan diubah demi tujuan tertentu. Untuk pengukuran kinerja dari indikator ini dapat dilakukan dengan skala rating BAPF.

### 3) Indikator lokasi

Pengertian indikator lokasi adalah lokasi fisik dari aset bangunan, dibandingkan dengan kebutuhan layanan pada saat ini dan masa depan. Dalam konteks demografi dinamis dan perencanaan infrastruktur, indikator ini memiliki peranan penting. Faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan dalam pengukuran kinerja dari indikator lokasi antara lain: lokasi bagi kegiatan saat ini dan masa depan, demografi penduduk, akses lokasi bagi pegawai dan masyarakat. Pengukuran kinerjanya menggunakan ukuran spesifik dari pengguna barang atau skala rating dari BAPF.

### 4) Indikator kondisi

Pengertian dari indikator kondisi adalah kondisi fisik dari aset bangunan untuk aktivitas penyediaan layanan saat ini dan masa depan. Pengukuran kinerja dari indikator ini dapat digunakan dengan skala rating dari BAPF, yaitu dengan pengamatan langsung atau survei lapangan terhadap bangunan untuk melihat kondisi fisik dari bangunan.

### 5) Indikator sisa umur ekonomis

Pengertian dari indikator sisa umur ekonomis yaitu perkiraan masa manfaat atau umur ekonomi dari aset bangunan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja dari indikator ini yaitu: umur dan kondisi secara keseluruhan dibandingkan dengan proyeksi desain hidup, dampak perubahan teknologi pada kegunaan masa depan, kebutuhan upgrade untuk memenuhi kebutuhan masa depan, tipe konstruksi, dan biaya operasi dan biaya pemeliharaan.

## **b. Keuangan**

Area kinerja keuangan dibagi kedalam tiga indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

### 1) Indikator biaya operasi

Pengukuran kinerja dari indikator biaya operasi yaitu didasarkan pada ukuran dari pengguna barang, yaitu dengan membandingkan antara standar yang ada dengan biaya operasi yang digunakan. Yang termasuk

biaya operasi yaitu biaya langganan daya dan jasa seperti pasokan listrik, pasokan air, jasa pengelolaan limbah, pasokan gas dan bahan bakar, biaya lain-lain termasuk pembersihan dan jasa kebersihan, keamanan, kesehatan dan keselamatan, biaya kebersihan taman, biaya bunga dan biaya hukum, biaya manajemen gedung.

2) Indikator biaya pemeliharaan

Pengukuran kinerja dari indikator biaya pemeliharaan yaitu didasarkan pada ukuran dari pengguna barang, yaitu dengan membandingkan antara standar yang ada dengan biaya pemeliharaan yang digunakan. Biaya pemeliharaan meliputi biaya pengelolaan, biaya administrasi (termasuk perawatan komputer) dan manajemen sistem, biaya penilaian, pemeliharaan hukum, pemeliharaan pencegahan, dan pemeliharaan terencana atau pemeliharaan tahunan.

3) Indikator biaya pemeliharaan yang ditanggihkan.

Pengukuran kinerja dari indikator biaya pemeliharaan yang ditanggihkan yaitu didasarkan pada ukuran dari pengguna barang, yaitu dengan membandingkan antara standar yang ada dengan biaya pemeliharaan yang digunakan. Yang dimaksud dengan biaya pemeliharaan tangguhan yaitu perkiraan biaya dari semua kegiatan pemeliharaan yang belum dilakukan dalam suatu tahun keuangan dan dianggap perlu untuk membuat kondisi aset bangunan sesuai standar yang diperlukan atau tingkat risiko yang dapat diterima.

**c. Risiko kepatuhan terhadap hukum**

Dalam area kinerja ini, indikator kinerjanya yaitu tingkat ketidakpatuhan hukum. Yang dimaksud dengan tingkat kepatuhan yaitu tingkat kepatuhan bangunan atas standar, hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan risiko kepatuhan terhadap hukum yaitu apakah terdapat ketidakpatuhan dengan standar, hukum dan peraturan yang berlaku, yang terungkap dalam proses audit, baik ditemukan maupun sebagai hasil dari pengenalan undang-undang baru. Pengukuran kinerja dari indikator ini berdasar dari standar pengguna barang, yaitu berupa ukuran kualitatif.



#### **d. Penggunaan yang efektif**

Indikatornya berupa tingkat penggunaan atas aset bangunan tersebut. Penggunaan disini sama dengan konsep penggunaan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Penggunaan dalam konsep PP No. 6 Tahun 2006 diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengguna barang dalam mengelola dan menatausahakan barang milik negara/daerah yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi yang bersangkutan. Sehingga untuk pengukuran kinerja dari tingkat penggunaan yang efektif didasarkan dari persentase kapasitas yang tersedia dibandingkan dengan ukuran-ukuran spesifik yang dimiliki pengguna barang.

#### **e. Dampak lingkungan**

Yang menjadi indikator kinerja dalam dampak lingkungan yaitu dampak aset bangunan terhadap lingkungan. Dampak terhadap lingkungan karena adanya bahan berbahaya, kontaminasi dan konsumsi sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui (misalnya air dan energi). Pengukuran kinerja dari indikator ini bersifat kualitatif dengan ukuran spesifik dari pengguna barang.

#### **f. Signifikansi sosial**

Yang menjadi indikator dalam signifikansi sosial yaitu signifikansi dalam pencapaian prioritas pemerintah atau kewajiban masyarakat. Signifikansi dalam aset berupa bangunan dalam bentuk warisan budaya yang signifikan. Pengukuran kinerja dari indikator ini berupa ukuran kualitatif dengan ukuran spesifik dari pengguna barang.

### **3. Penggunaan indikator opsional**

Penggunaan indikator opsional dapat dilakukan oleh pengguna barang apabila ingin menambahkan atau melengkapi dari indikator kinerja yang telah ada. Beberapa contoh indikator kinerja opsional yaitu :

#### **1) Net Return On Asset**

Net Return On Asset adalah perbandingan dalam persen antara pendapatan bersih dengan nilai buku dan nilai aset kotor. Indikator ini berhubungan dengan bidang kinerja keuangan dan hanya berlaku untuk pengguna aset yang memiliki aset yang menghasilkan pendapatan.

2) Kompatibilitas penggunaan

Kompatibilitas penggunaan (indikator kinerja opsional) adalah kompatibilitas penggunaan aset dibandingkan dengan tujuan desain dari aset. Indikator ini berkaitan dengan bidang kinerja penggunaan yang efektif.

3) Penilaian *Environment Rating Systems*

Penilaian *Environment Rating Systems* (ERS) mencerminkan pencapaian tujuan dengan suatu kriteria spesifik atas suatu sistem penilaian lingkungan tertentu yang cocok untuk jenis aset bangunan, pengguna barang dan prioritas Pemerintah. Dalam ERS pemberian rating dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar tersebut berisi rating dari nilai 0,5 sampai dengan nilai 10. Nilai 0,5 memperlihatkan kondisi cuaca dan suhu bangunan yang tidak baik, sehingga memerlukan pemanas atau pendingin udara yang lebih. Sedangkan nilai 10 untuk kondisi cuaca dan suhu bangunan yang bagus, sehingga bisa dikatakan tidak memerlukan pemanas atau pendingin udara. Dari rating 0,5 sampai dengan 10 tersebut pemerintah menetapkan berapa konsumsi energi per m<sup>2</sup> maksimal dari tiap wilayah. Pengukuran kinerja ini berkaitan dengan pengukuran kinerja pada indikator dampak lingkungan.

**4. Menghubungkan kinerja dengan penyediaan pelayanan**

Pengguna barang harus memastikan bahwa ukuran kinerja yang diterapkan pada setiap indikator kinerja relevan dengan penyediaan layanan.

**5. Penetapan target kinerja atau tolok ukur**

Seiring waktu, pengguna barang harus menetapkan target kinerja aktiva atau *benchmarking* untuk memperoleh peningkatan kemampuan aset.

**6. Mengelola kinerja.**

Pengguna barang harus menetapkan dan memelihara kapasitas untuk mengelola kinerja aset bangunan yang digunakannya.

**7. Review kinerja.**

Pengguna barang harus melakukan review kinerja secara berkala terhadap aset bangunan.

## **8. Menggunakan informasi kinerja.**

Pengguna barang dapat menggunakan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan dalam manajemen aset. Pengukuran kinerja akan menyediakan status report atau rangkuman profil kinerja dari aset bangunan. Informasi tersebut akan membantu pengguna barang yang bersangkutan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- 1) Apakah aset bangunan tersebut relevan untuk jangka panjang?
- 2) Bagaimanakah performa aset bangunan pada kondisi sekarang?
- 3) Bagian mana sajakah yang perlu ditingkatkan?
- 4) Apa saja kemungkinan yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja?
- 5) Opsi apa yang bisa dipilih?

Selanjutnya, analisis informasi ini akan diperlukan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan mengenai aset-aset mana saja yang harus digunakan kembali, direnovasi atau direstrukturisasi, dihapuskan, dan juga mengenai kebutuhan atas aset baru. Aplikasi BAPF akan membantu pengguna barang dalam mengadopsi pendekatan berbasis kinerja dalam rangka perencanaan strategis untuk memaksimalkan aset bangunan yang dimiliki dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi secara dinamis. Selain itu informasi kinerja aset dapat digunakan untuk mengantisipasi isu-isu yang terkait dengan manajemen dan kegiatan operasional dari aset bangunan, serta membantu pengguna barang yang bersangkutan untuk dapat mengatasi isu-isu tersebut apabila muncul dan berdampak pada penyelenggaraan tugas dan fungsi dari instansi yang bersangkutan.

### **2.4.2. Penggunaan Rating dan Pembobotan**

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan BAPF, ukuran kinerjanya berupa skala rating BAPF atau ukuran spesifik pengguna barang. Untuk memudahkan dalam penyampaian informasi kinerja, maka dalam pengukuran kinerja bangunan bisa menggunakan ukuran skala rating. Penggunaan skala rating digunakan secara keseluruhan pada area kinerja yang telah ditetapkan. Rating yang digunakan adalah skala hierarki (hierarchical scale).

Dalam skala hierarki, capaian kinerja dikelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan, yaitu dari angka/tingkat 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana angka 1 menunjukkan kinerja paling rendah, dan angka 5 menunjukkan kinerja paling tinggi. Untuk area kinerja dalam BAPF yang pengukurannya dengan ukuran spesifik dari pengguna barang, maka diperlukan konversi hasil pengukuran ke dalam skala rating. Setelah penggunaan rating untuk setiap indikator kinerja, maka hal selanjutnya yaitu menetapkan bobot dari indikator kinerja tersebut. Penetapan bobot dari tiap indikator didasarkan pada tingkat pengaruh atau signifikansi dari indikator tersebut dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dari pengguna barang. Misalnya, rumah sakit akan memberikan bobot yang tinggi pada indikator dampak lingkungan, sedangkan pada kantor polisi memberikan bobot yang rendah atau sedang pada indikator dampak lingkungan. Skala rating indikator kinerja BAPF dapat disarikan dalam Tabel 2.6 sebagai berikut:

**Tabel 2.6. Matriks Skala Rating BAPF**

AREA KINERJA	INDIKATOR KINERJA				
KESESUAIAAN	KAPASITAS				
	5 melebihi ekspektasi, LPP/standar > 1,5	4 memenuhi kebutuhan sekarang dan kemungkinan masa datang, LPP/standar 1 s/d 1,5	3 memenuhi kebutuhan sekarang, LPP/standar = 1	2 di bawah standar, LPP/standar 0,5 s/d 0,9	1 sangat di bawah standar, LPP/standar < 0,5
	FUNGSIONALITAS				
	5 melebihi ekspektasi, luas ruang/standar > 1,5	4 memenuhi kebutuhan sekarang dan kemungkinan masa datang, luas ruang/standar 1 s/d 1,5	3 memenuhi kebutuhan sekarang, luas ruang/standar = 1	2 di bawah standar, luas ruang/standar 0,5 s/d 0,9	1 sangat di bawah standar, luas ruang/standar < 0,5
	LOKASI				
	5 sesuai dengan RTRW dan kegiatan sekarang dan masa datang	4 sesuai RTRW dan kegiatan sekarang, memiliki potensi penggunaan yang lebih baik	3 sesuai RTRW, kegiatan dapat dilakukan, kebutuhan atas lokasi harus diawasi	2 tidak sesuai RTRW, perlu ditinjau ulang karena kebutuhan yang berubah	1 tidak sesuai RTRW, tidak memenuhi syarat untuk melakukan kegiatan
KEUANGAN	KONDISI				
	5 tidak ada cacat, bangunan seperti baru	4 fisik baik, sedikit penyusutan, tidak diperlukan perawatan besar	3 kondisi sedang, perlu dilakukan perawatan, kegiatan tetap bisa dijalankan	2 fisik buruk, kerusakan pada struktur bangunan, beberapa bagian tidak berfungsi	1 fisik sangat buruk, tidak layak digunakan untuk operasional dari segi
	SISA UMUR MANFAAT				
	5 melebihi standar, kondisi sangat baik, tidak memerlukan biaya untuk menambah umur manfaat	4 melebihi standar, kondisi baik, tidak memerlukan biaya untuk menambah umur manfaat	3 sesuai standar	2 di bawah standar, perlu tindakan untuk menambah umur manfaat	1 sangat di bawah standar, perlu tindakan segera yang signifikan
RISIKO KEPATUHAN HUKUM	BIAYA OPERASI				
	5 sesuai anggaran yang ditetapkan, realisasi 100%	4 realisasi anggaran 75% s/d < 100%	3 realisasi anggaran 50% s/d 75%	2 realisasi anggaran 25% s/d 50%	1 realisasi anggaran < 25%
EFEKTIVITAS PENGGUNAAN	BIAYA PEMELIHARAAN				
	5 hasil anggaran/standar biaya anggaran pemeliharaan = 1	4 hasil anggaran/standar biaya anggaran pemeliharaan 0,8 s/d < 1 atau > 1 s/d 1,2	3 hasil anggaran/standar biaya anggaran pemeliharaan 0,6 s/d 0,8 atau 1,2 s/d 1,4	2 hasil anggaran/standar biaya anggaran pemeliharaan 0,4 s/d 0,6 atau 1,4 s/d 1,6	1 hasil anggaran/standar biaya anggaran pemeliharaan < 0,4 atau >
DAMPAK LINGKUNGAN	TINGKAT KETIDAKPATUHAN HUKUM				
	5 memenuhi semua persyaratan administratif bangunan sesuai Undang-undang	4 terdapat status hak tanah, kepemilikan bangunan, IMB, namun terdapat peraturan lain yang tidak dipenuhi	3 terdapat status hak tanah, kepemilikan bangunan, IMB dan peraturan lainnya tidak dipenuhi	2 terdapat status hak atas tanah, namun kepemilikan bangunan, IMB, dan peraturan lainnya tidak	1 semua persyaratan administratif tidak terpenuhi
SIGNIFIKANSI SOSIAL	TINGKAT PENGGUNAAN (UTILITAS)				
	5 tidak ada ruangan yang tidak terpakai, luas ruangan digunakan/luas bangunan = 100%	4 sebagian ruangan tidak digunakan, luas ruangan digunakan/luas bangunan 75 s/d < 100%	3 banyak ruangan tidak terpakai, luas ruangan digunakan/luas bangunan 50% s/d 75%	2 banyak ruangan tidak terpakai, luas ruangan digunakan/luas bangunan 25% s/d 50%	1 hampir semua ruangan tidak terpakai, luas ruangan digunakan/luas bangunan < 25%
SIGNIFIKANSI SOSIAL	DAMPAK DARI ASET TERHADAP LINGKUNGAN				
	5 terdapat dampak dalam hal aktivitas kantor	4 dampak dalam hal aktivitas kantor dan penggunaan energi atau penggunaan air	3 dampak dalam tingkat sedang dalam hal aktivitas kantor, penggunaan energi dan air atau air hasil limbah	2 dampak tinggi dalam hal aktivitas kantor, penggunaan energi, dan penggunaan air bersih atau air hasil limbah	1 dampak sangat tinggi dalam hal aktivitas kantor, penggunaan energi, air atau air hasil limbah
SIGNIFIKANSI SOSIAL	SIGNIFIKASI UNTUK MEMENUHI PRIORITAS ATAU KEWAJIBAN TERHADAP MASYARAKAT				
	5 tingkat capaian kinerja melebihi target, > 100%	4 tingkat capaian kerja tinggi, 75% s/d 100%	3 tingkat capaian kerja sedang, 50% s/d 75%	2 tingkat capaian kinerja rendah 25% s/d 50%	1 tingkat capaian kinerja rendah, < 25%

Sumber: Building Asset Performance Framework, Best Practice Guidelines for The Performance Assessment of Queensland Government Buildings.2008

## 2.5 Analisis Multi Kriteria

Analisis Multi Kriteria (AMK) adalah metode yang dikembangkan dan digunakan dalam masalah pengambilan keputusan dan dimaksudkan untuk bisa mengakomodasi aspek-aspek di luar kriteria ekonomi dan finansial serta juga bisa mengikutsertakan berbagai pihak yang terkait dengan suatu proyek secara komprehensif dan scientific (kuantitatif maupun kualitatif). Analisis ini menggunakan persepsi stakeholders terhadap kriteria-kriteria atau variabel-variabel yang dibandingkan dalam pengambilan keputusan. AMK memiliki sejumlah kelebihan jika dibandingkan dengan proses pengambilan keputusan informal (informal judgement) yang saat ini umum digunakan (Sulistiyorini dan Herianto, 2010). Keuntungan tersebut antara lain :

1. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka bagi semua pihak berkepentingan;
2. Variabel dan kriteria analisis yang digunakan dapat lebih luas, baik yang kuantitatif maupun yang kualitatif;
3. Pemilihan variabel tujuan dan kriteria terbuka untuk dianalisis dan diubah jika dianggap tidak sesuai;
4. Nilai dan bobot ditentukan secara terbuka sesuai dengan persepsi pihak terkait (stakeholders);
5. Memberikan arti lebih terhadap proses komunikasi dalam pengambilan keputusan, diantara para penentu kebijakan, dan dalam hal tertentu dengan masyarakat luas.

Adapun konsep yang dikembangkan dalam analisis multi kriteria adalah sebagai berikut:

1. Analisis mempertimbangkan semua variabel secara komprehensif dan tetap menjaga proses ilmiah dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan;
2. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan dan kepentingan pihak-pihak yang harus diakomodasi;
3. Penetapan pilihan dilakukan dengan memperhatikan sejumlah tujuan dengan mengembangkan sejumlah kriteria yang terukur;
4. Adanya skoring, yaitu preferensi alternatif terhadap kriteria tertentu;

## 5. Pembobotan adalah penilaian relatif antar kriteria.

Menurut Malczewski (1999), terdapat beberapa cara pembobotan, pembobotan bisa dilakukan dengan metode ranking, rating, pairwise comparison, dan trade-off analysis. Penelitian ini menggunakan metode Pairwise Comparison (perbandingan berpasangan) yang digunakan dalam metode AHP. Metode ini mempunyai konsep menentukan bobot relatif antara dua kriteria berdasarkan skala nilai bobot 1 s/d 9 yang dikembangkan oleh Saaty.

### 2.5.1 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode analisa pengambilan keputusan berhierarki yang dibangun oleh Prof. Thomas L. Saaty di University of Pittsburg pada tahun 1970. AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang berguna dan fleksibel untuk membantu orang dalam menentukan prioritas dan membuat keputusan terbaik. AHP memberikan kesempatan untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahannya. AHP memasukkan pertimbangan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi, pengalaman, dan pengetahuan untuk menyusun hierarki suatu masalah pada logika, intuisi, dan pengalaman untuk memberikan pertimbangan. Proses ini juga memungkinkan pengujian kepekaan hasil terhadap perubahan informasi. Secara kualitatif, metode ini mendefinisikan masalah dan penilaian, sedangkan secara kuantitatif, AHP melakukan perbandingan dan penilaian untuk mendapatkan solusi.

Metode ini memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur kedalam kelompok-kelompoknya, mengatur kelompok-kelompok tersebut dalam suatu hierarki, memasukkan nilai numeric sehingga mengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif dan akhirnya dengan suatu sintesa ditentukan elemen mana yang mempunyai prioritas tertinggi. Pada dasarnya pengambilan keputusan dalam metode AHP berdasarkan pada 3 hal, yaitu: penyusunan hierarki, penentuan prioritas, dan konsistensi logis (Saaty, 2008).

AHP digunakan untuk menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit maupun kontinu. Empat skala pengukuran yang biasa digunakan adalah skala nominal, ordinal, interval, dan rasio. Skala yang lebih tinggi dapat dikategorikan menjadi skala-skala yang lebih rendah, namun tidak sebaliknya. Perbandingan berpasangan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran aktual maupun pengukuran relatif dari derajat kesukaan, kepentingan atau perasaan. Metode ini sangat berguna untuk membantu mendapatkan skala rasio dari hal-hal yang semula sulit diukur, seperti pendapat, perasaan, perilaku, dan kepercayaan.

Menurut Saaty, dalam menyelesaikan persoalan dengan AHP ada beberapa prinsip yang harus dipahami, diantaranya adalah :

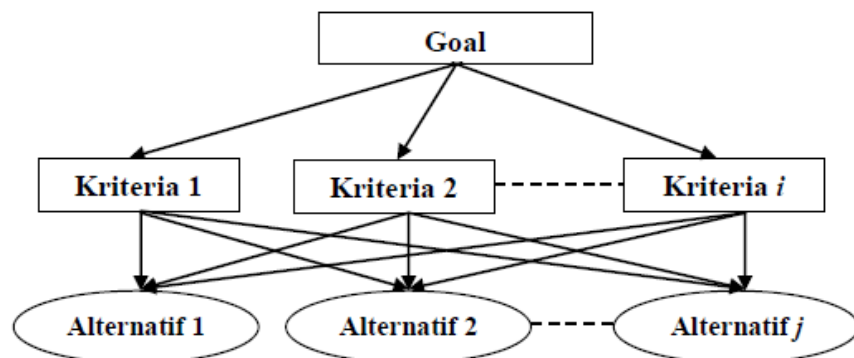
### 1. Decomposition

Prinsip ini merupakan tindakan memecah persoalan-persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapat hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan yang lebih lanjut sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang ada, maka dari itu, proses analisis ini dinamakan hierarki (*hierarchy*). Bentuk struktur *decomposition* yakni:

Tingkat pertama : Goal (Objektif/ Tujuan keputusan)

Tingkat kedua : Kriteria-kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif-alternatif



**Gambar 2.6** Analytical Hierarchy Process

*Sumber: Saaty (2012)*

## 2. Comparative Judgement

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari metode AHP, karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini disajikan dalam bentuk matriks yang disebut matriks pairwise comparison yaitu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi pengambil keputusan terhadap alternatif berdasarkan kriteria-kriteria yang ada. Skala yang digunakan untuk menyatakan tingkat preferensi adalah skala Saaty, dimana skala 1 menunjukkan tingkat “sama pentingnya”, skala 3 menunjukkan “moderat pentingnya”, skala 5 menunjukkan “kuat pentingnya”, skala 7 menunjukkan “sangat kuat pentingnya” dan skala 9 yang menunjukkan tingkat “ekstrim pentingnya”.

**Tabel 2.7** Intensitas Kepentingan pada Model AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua aktivitas memberikan kontribusi yang sama terhadap tujuan.
2	Antara sama ( <i>equally</i> ) dan moderat	
3	Moderat pentingnya	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai tidak jauh berbeda antara satu aktivitas dengan aktivitas yang lain.
4	Antara moderat dan kuat	
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai kuat berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas yang lain.
6	Antara kuat dan sangat kuat	
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain	Satu aktivitas sangat lebih disukai dibandingkan aktivitas yang lain.
8	Antara sangat kuat dan ekstrim sangat kuat	
9	Ekstrim penting dibanding yang lain	Satu aktivitas menempati urutan tertinggi dari aktivitas yang lain.

Sumber : Saaty (2012)

## 3. Synthesis of Priority

Setelah matriks *pairwise comparison* diperoleh, kemudian dicari eigen vektornya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk



mendapatkan *global priority* dapat dilakukan dengan sintesa diantara *local priority*.

#### **4. Local Consistency**

Konsistensi memiliki dua makna, pertama adalah bahwa obyek-obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansinya. Sedangkan yang kedua adalah tingkat hubungan antara obyek-obyek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

#### **2.5.2 Manfaat AHP**

Menurut Saaty (2012), AHP merupakan sebuah model luwes untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Pengamatan mendasar ini tentang sifat manusia, pemikiran analitik, dan pengukuran membawa pada pengembangan suatu model yang berguna untuk memecahkan persoalan secara kuantitatif. AHP merupakan proses yang ampuh untuk menanggulangi berbagai persoalan politik dan sosio ekonomi yang kompleks. AHP harus memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis, karena hal tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi hasil keputusan. Prosesnya adalah mengidentifikasi, memahami, dan menilai interaksi dari suatu sistem sebagai suatu keseluruhan. Secara umum, keuntungan menggunakan AHP dapat dikatakan sebagai berikut :

1. Kesatuan : memberikan satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur;
2. Kompleksitas: memadukan rancangan deduktif dan rancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan;
3. Saling ketergantungan : dapat menangani saling ketergantungan elemen - elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linear;
4. Penyusunan hierarki : mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
5. Pengukuran: melacak konsistensi logis dari pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas;
6. Konsistensi : melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas;

7. Sintesis: menuntun kesatuan taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif;
8. Tawar menawar: mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang untuk memilih alternatif yang terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka;
9. Penilaian dan konsensus: AHP tidak memaksakan kehendak tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda;
10. Pengulangan proses: AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

Langkah-langkah dalam penggunaan AHP adalah sebagai berikut:

1. Tentukan tujuan (level 1), kriteria (level 2), dan alternatif (level 3) dari masalah.
2. Tentukan peringkat kriteria untuk matriks alternatif yang dipilih menurut tabel intensitas kepentingan.
3. Jika faktor dibandingkan dengan dirinya sendiri, maka harus “equally preferred” dengan nilai 1, yang membuat seluruh nilai sepanjang diagonal matriks bernilai 1. Penilaian skala perbandingan antar kriteria diisi berdasarkan tabel intensitas kepentingan pada model AHP.
4. Sama dengan cara nomor 2, tentukan peringkat untuk masing-masing kriteria matriks kinerja yang dipilih menurut derajat kepentingannya.
5. Kalikan matriks kriteria dengan matriks alternatif dari hasil perhitungan nomor 2 dan nomor 3 untuk mendapatkan priority vector sehingga mendapatkan keputusan yang terbaik.
6. Langkah nomor 5-8 digunakan untuk menghitung konsistensi, dimulai dengan penentuan weighted sum vector dengan mengalikan row averages dengan matriks awal.
7. Tentukan consistency vector dengan membagi weighted sum vector dengan row averages.
8. Hitung Lambda dan Consistency Index

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1},$$

dimana  $n$  adalah jumlah item dari sistem yang membandingkan, dan  $\lambda$  adalah rata-rata dari Consistency vector. Lalu kemudian hitung Consistency ratio :

$$CR = \frac{CI}{RI},$$

dimana RI adalah Random Index yang didapatkan dari tabel.

Hasil yang konsisten adalah  $CR \leq 0,10$ . Jika hasil  $CR > 0,10$ , maka matriks keputusan yang diambil harus dievaluasi ulang.

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Random Index</b>	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Saaty (2012)

## 2.6 Sintesa Teori

Secara garis besar, tinjauan pustaka yang akan membantu dalam penentuan variabel dan indikator penelitian dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.8** Sintesa Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka	Referensi	Variabel
Aspek Evaluasi dan Monitoring Pengelolaan Rusunawa	1. PP No. 4/1988 2. Permenpera No.14/2007	1. Administrasi keuangan, pemanfaatan, penghunian, sumber daya manusia, pengembangan kesejahteraan penghuni 2. Pemeliharaan bangunan dan lingkungan.
Pengukuran Kinerja Aset	Modul Diklat Teknis Manajemen Aset Daerah (Hariyono, 2007)	1. Kondisi Fisik 2. Fungsionalitas 3. Utilisasi 4. Kinerja Finansial
Kriteria Evaluasi dan Monitoring Pengelolaan Aset Pemerintah (BMN)	1. PP No. 6/2006 jo PP No. 38/2008 2. PP No. 27/2014 3. Permendagri No. 17/2007	1. Relevansi 2. Efektifitas 3. Efisiensi 4. Dampak 5. Keberlanjutan
Standar Kinerja Pengelolaan Gedung di tempat lain	Building Asset Performance Framework (BAPF), Queensland – Australia	1. Kesesuaian 2. Keuangan 3. Resiko Kepatuhan Hukum 4. Efektifitas Penggunaan 5. Dampak Lingkungan 6. Signifikansi Sosial

Sumber: Hasil olahan, 2016

## **2.7 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian**

### **2.7.1 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisa kinerja pengelolaan Rusunawa, antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh S. Mulyo Hendaryono (2010) dalam tesis yang berjudul Evaluasi Pengelolaan Rusun Pekunden dan Bandarharjo, Semarang. Tujuan penelitian ini adalah melakukan evaluasi terhadap pengelolaan rusun Pekunden dan Bandarharjo Semarang. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pengelolaan saat ini hingga menyebabkan penurunan kualitas hunian. Hasil evaluasi digunakan sebagai upaya untuk mempertahankan kualitas hunan supaya tetap layak huni.

Hasil dari penelitian ini adalah:

- Tingkat penurunan kualitas hunian di Rusun Pekunden dan Bandarharjo, Semarang
- Arah pengendalian penghunian di Rusun Pekunden dan Bandarharjo, Semarang
- Keberlanjutan rusunawa Pekunden dan Bandarharjo, Semarang sebagai rumah layak huni

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Sri Hartati (2013) dalam tesis yang berjudul Optimalisasi Fasilitas dan Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa) di kota Mataram (Studi Kasus Rusunawa Selagalas Kota Mataram). Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kepuasan penghuni terhadap pengelolaan rusunawa dan mendapat faktor-faktor pelayanan yang harus ditingkatkan dan menentukan cara untuk peningkatan kinerja dan optimalisasi pengelolaan rusunawa.

Hasil dari penelitian ini adalah:

- Tingkat prioritas fasilitas yang perlu ditingkatkan kinerja dan pengelolaannya
- Solusi untuk mengoptimalkan fasilitas rusunawa Segalagas yang masih harus ditingkatkan kinerja dan pengelolaannya.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Haniful Anif dan Prasetyo Isbandono (2013) dalam tesis yang berjudul Efektivitas Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Tambak Sawah di Waru, Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektifitas pengelolaan Rusunawa Tambak Sawah di Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo.

Hasil dari penelitian ini adalah:

- Efektivitas pengelolaan Rusunawa Tambak Sawah Waru, Sidoarjo

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Eka Dwi Murdiyanti (2014) dalam jurnal online yang berjudul Evaluasi Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Gunungsari di Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hasil evaluasi pengelolaan rumah susun sederhana sewa Gunungsari di Surabaya.

Hasil dari penelitian ini adalah:

- Evaluasi pengelolaan Rusunawa Gunungsari Surabaya yang ditinjau dengan kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Hady Amrullah (2014) dalam tesis yang berjudul Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Rusunawa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan kualitas pelayanan rusunawa aset pemerintah dengan studi kasus pada Aparna Graha Utama A. Yani Surabaya.

Hasil dari penelitian ini adalah:

- Identifikasi kondisi kualitas pelayanan rusunawa pada saat ini melalui penilaian terhadap pendapat penghuni atas harapan dan persepsi pelayanan yang diterima, serta memberikan pendekatan yang tepat dalam menentukan fokus peningkatan kualitas pelayanan rusunawa.

### **2.7.2 Posisi Penelitian**

Penelitian tentang model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa ini sedikit berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian terdahulu lebih banyak memfokuskan pada penilaian kinerja rusunawa. Parameter penentu kinerja seringkali didesain hanya untuk menilai obyek penelitian yang dipilih

sebagai studi kasus, bukan secara regional (dalam lingkup kota atau lebih luas). Sehingga kurang dapat merepresentasikan kinerja rusunawa dalam suatu wilayah/daerah tertentu. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menentukan bentuk alat ukur kinerja pengelolaan rusunawa berdasarkan rumusan ideal literatur dan karakteristik pengelolaan seluruh rusunawa MBR di kota Surabaya.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa) yang dikelola oleh Pemerintah Daerah, baik Pemerintah Kota Surabaya maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Prioritas obyek penelitian yang akan dikaji adalah Rusunawa yang diperuntukkan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Rusunawa untuk MBR sengaja dipilih karena beberapa alasan diantaranya adalah tingginya tingkat permasalahan yang terjadi dalam pengelolaannya dibandingkan dengan rusunawa sejenis yang diperuntukkan selain MBR. Disamping itu, keterbatasan subsidi dan rendahnya tarif sewa seringkali menyebabkan kurangnya kualitas pengelolaan, terutama dalam pemeliharaan fisik bangunan dan penyediaan SDM pengelola. Terpilih 22 (dua puluh dua) unit Rusunawa di Surabaya yang memenuhi ruang lingkup penelitian, yaitu:

**Tabel 3.1.** Lokasi Penelitian

No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
1	Urip Sumoharjo	Jl. Urip Sumoharjo	1983	21	120
2	Warugunung	Jl. Mastrip Kec. Karangpilang	1996	21	600
3	Jambangan	Jl. Jambangan Kel. Jambangan Kec. Jambangan	2011	24	49
4	Grudo	Jl. Grudo V/2 Kel. Dr. Soetomo Kec. Tegalsari	2011	24	99
5	Bandarejo Sememi	Kel. Sememi Kec. Benowo	2012	24	8
6	Siwalankerto	Jl. Siwalankerto Kel. Siwalankerto Kec. Wonocolo	2012-2013	24	99
7	Dupak Bangunrejo	Jl. Bangunsari RSS Kel. Dupak Kec. Krembangan	1992	18	150
8	Sombo	Jl. Sombo Kel. Simolawang Kec. Simokerto	1993	18	600

No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
9	Pesapen	Jl. Pesapen Selatan No. 27 Kel. Krembangan Selatan Kec. Krembangan	2011	24	49
10	Romokalisari Tahap I	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	188
11	Romokalisari Tahap II	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	83
12	Romokalisari Tahap II	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	-
13	Penjaringansari Tahap I	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	1995	18	240
14	Penjaringansari Tahap II	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2003	21	288
15	Wonorejo Tahap I	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2003	21	96
16	Wonorejo Tahap II	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2006	21	192
17	Randu	Jl. Randu Agung Kel. Sidotopo Wetan Kec. Kenjeran	2007	21	288
18	Tanah Merah Tahap I	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2007	21	192
19	Tanah Merah Tahap II	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2009	24	193
20	Penjaringansari Tahap III	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2009	24	99
21	Gununganyar	Kel. Gununganyar Tambak Kec. Gununganyar	2015	-	11
22	Gunungsari	Jl. Gunungsari Kel. Sawunggaling, Kec. Wonokromo, Surabaya	2012	34	268

Sumber: Hasil olahan, 2016

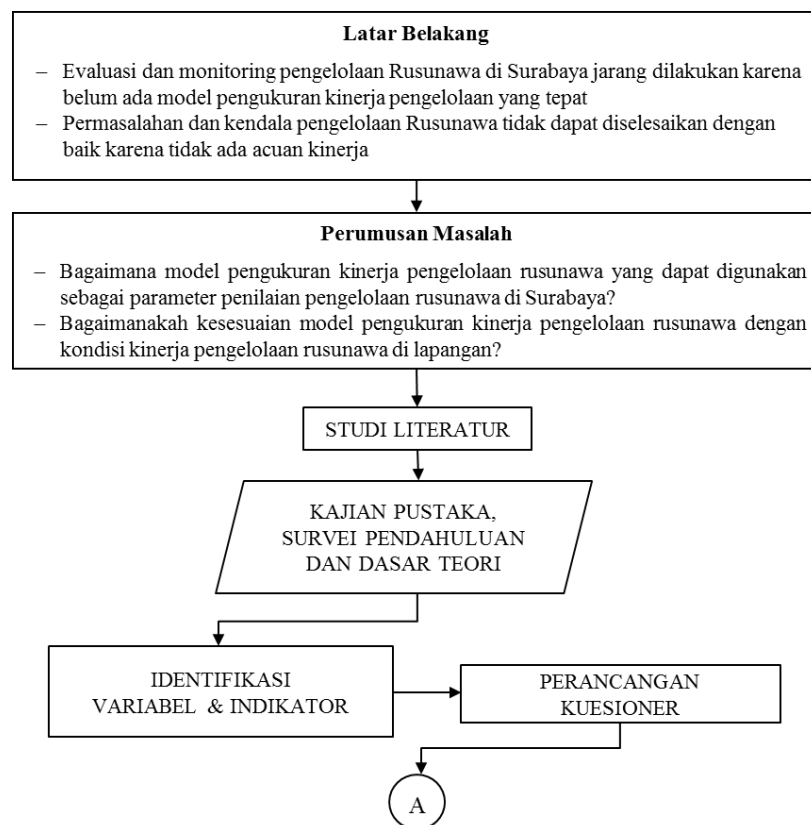
Mengingat keterbatasan waktu penelitian, maka diambil sampling dari 22 rusunawa tersebut untuk dilakukan penilaian kinerja. Sistem sampling yang akan digunakan adalah *cluster random sampling*. Teknik ini digunakan bilamana

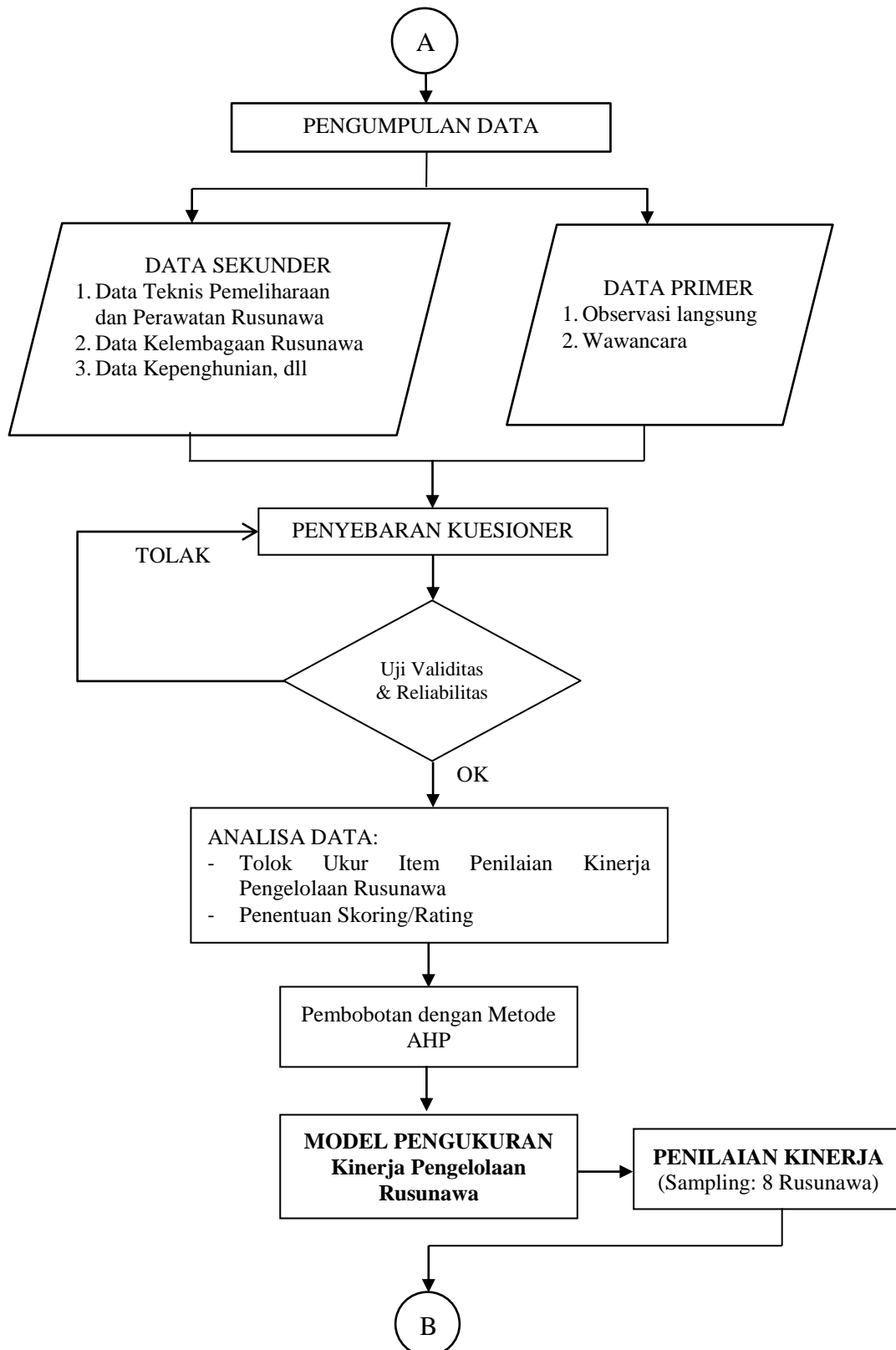


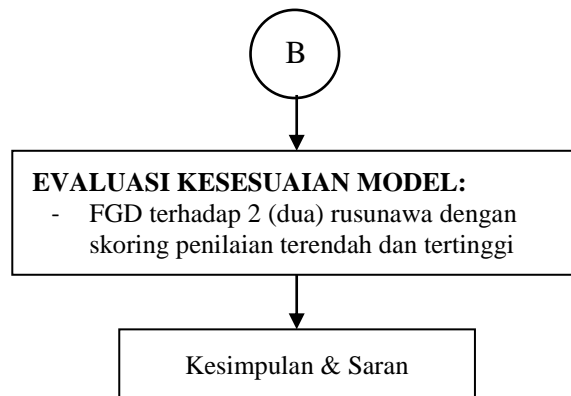
populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau cluster (Margono, 2004). Teknik sampling ini digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sampel cluster dan tahap berikutnya menentukan orang-orang yang ada pada cluster tersebut. Pada tahap pertama akan ditentukan sampel rusunawa mana saja yang akan dilakukan penilaian kinerja selanjutnya pada tahap kedua ditentukan responden yang akan diwawancara untuk penilaian kinerja pengelolaan pada rusunawa bersangkutan.

### 3.2 Alur dan Rencana Penelitian

Penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi eksisting kinerja pengelolaan Rusunawa di Surabaya beserta standar kinerja yang tepat untuk diterapkan dalam proses evaluasi dan monitoring pengelolaan Rusunawa pada lokasi penelitian. Alur pemikiran yang logis dan sistematis diharapkan dapat mencapai sasaran penelitian yang ditetapkan. Alur penelitian ini dimulai dari pengamatan kondisi di lapangan, kemudian muncul ekspektasi ideal dari kondisi tersebut. Sehingga untuk mencapainya perlu dirumuskan beberapa masalah dan tujuan dari penelitian ini. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut:







**Gambar 3.1.** Alur Penelitian  
*Sumber: Hasil olahan, 2016*

Pada tabel berikut akan diuraikan penjelasan langkah langkah pada penelitian ini, sebagai berikut:

**Tabel 3.2** Rencana Penelitian

No.	Tahapan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Teknik Pengumpulan Data	Metode Analisis	Hasil
A.	<i>Menentukan Model Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rusunawa</i>				
1	Menentukan variabel dan indikator penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data pengelolaan rusun</li> <li>• Kebijakan terkait</li> <li>• Standar kinerja pengelolaan aset pemerintah di negara lain</li> </ul>	Studi literatur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peraturan yang berlaku terkait pengelolaan aset</li> <li>• Literatur penunjang</li> </ul>	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipotesa awal variabel penelitian (dengan pendekatan ke BAPF)</li> </ul>
2	Survei pendahuluan (menentukan kesesuaian variabel dan indikator dengan kondisi eksisting di lapangan)	Data Primer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Fisik</li> </ul> Data Sekunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data pemeliharaan dan perawatan</li> <li>• Data keuangan</li> <li>• Data kelembagaan</li> <li>• Data kependhunian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Wawancara</li> </ul>	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian</li> <li>• Indikator penelitian (sesuai kondisi di lapangan)</li> </ul>
3	Menentukan pembobotan antar variabel dan indikator	Data hasil A1 dan A2	Kuesioner	AHP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembobotan variabel dan indikator</li> </ul>
4	Menentukan sistem skoring penilaian	Data hasil A3	Studi literatur	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating Penilaian</li> </ul>

No.	Tahapan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Teknik Pengumpulan Data	Metode Analisis	Hasil
5	Menentukan tolok ukur item penilaian kinerja	Data hasil A4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Wawancara</li> </ul>	Deskriptif	Model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa dengan tolok ukur penilaian sesuai kondisi di lapangan
<i>B. Evaluasi Kesesuaian Model</i>					
1	Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data hasil A5</li> </ul> Data Primer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data fisik</li> <li>• Data pengelolaan rusunawa</li> </ul> Data Sekunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data pemeliharaan dan perawatan</li> <li>• Data keuangan</li> <li>• Data kelembagaan</li> <li>• Data kependudukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Wawancara</li> </ul>	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pengelolaan 8 (delapan) rusunawa obyek penelitian</li> </ul>
2	Evaluasi Model Pengukuran Kinerja	Data hasil B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGD dengan rusunawa yang mendapat nilai tertinggi dan terendah</li> </ul>	Deskriptif	Model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa (fixed)

Sumber: Hasil olahan, 2016

### 3.3 Identifikasi Variabel dan Indikator Penelitian

Sebelum mengkonfirmasi kesesuaian model dengan variabel yang mempengaruhinya maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi model pengukuran kinerja dengan cara mengidentifikasi variabel-variabel yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan Rusunawa dan menyusunnya ke dalam sebuah model persamaan struktural. Variabel atau indikator yang menjadi parameter penentu kinerja diperoleh berdasarkan kajian dari beberapa literatur dan wawancara dengan beberapa narasumber yang berkompeten di bidang pengelolaan Rusunawa.

Peneliti menentukan variabel awal dengan membandingkan antara kriteria kinerja yang terdapat dalam kebijakan lokal terkait pengelolaan Barang Milik Negara dan Rusunawa terhadap model pengukuran kinerja versi *Building Asset Performance Framework* (BAPF) yang dikembangkan oleh Pemerintah Queensland, Australia.

Dari tinjauan kebijakan-kebijakan tersebut, diperoleh kriteria yang umum digunakan untuk penilaian kinerja Barang Milik Negara, yaitu: relevansi, efektifitas, efisiensi, dampak dan keberlanjutan. Kriteria ini harus meliputi 2 (dua) aspek pengelolaan di dalam Rusunawa, yaitu (1) aspek administrasi keuangan, pemanfaatan dan pengelolaan barang milik negara, perumahan, sumber daya manusia serta pengembangan kesejahteraan penghuni; dan (2) aspek teknis termasuk bangunan dan lingkungan.

Sedangkan parameter penilaian kinerja bangunan versi Building Asset Performance Framework adalah: Kesesuaian, Penggunaan Efektif, Keuangan, Dampak, Resiko Kepatuhan terhadap Hukum dan Signifikansi Sosial seperti yang telah dijabarkan dalam bab kajian pustaka sebelumnya. Parameter penentu yang didapat dari kajian literatur ini selanjutnya dibandingkan dengan kondisi faktual pengelolaan rusunawa di Surabaya melalui kuesioner dan wawancara dengan pendapat para ahli yang kompeten dalam bidang terkait.

Berdasarkan hasil dari proses tersebut, maka variabel atau indikator - indikator yang berpengaruh dalam penilaian kinerja pengelolaan Rusunawa ditetapkan dalam hipotesis awal sebagai berikut:

1. Kesesuaian, dengan indikator:
  - a. Kapasitas
  - b. Lokasi
  - c. Kondisi fisik
  - d. Fungsional
  - e. Penghuni
2. Efektifitas dan Efisiensi, dengan indikator:
  - a. Penggunaan dan perawatan sarana prasarana rusunawa
  - b. Sumber daya manusia (SDM) pengelola rusunawa

3. Dampak Lingkungan, dengan indikator:
  - a. Dampak kontaminasi
  - b. Dampak pemakaian energi
4. Keberlanjutan, dengan indikator:
  - c. Pengembangan Aset
  - d. Partisipasi Penghuni
5. Keuangan dengan indikator:
  - a. Pendapatan
  - b. Biaya Operasional
  - c. Biaya Pemeliharaan
6. Resiko Kepatuhan Hukum, dengan indikator:
  - a. Tingkat Ketidakpatuhan Hukum
  - b. Penerapan Sanksi

### 3.4 Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka data yang diperlukan adalah sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1** Jenis dan Sumber Data untuk Penentuan Parameter Kinerja

Variabel	Indikator	Data	Sumber Data
Kesesuaian	Kapasitas	Jumlah penghuni; Luas unit hunian; Jumlah unit hunian; Ratio kapasitas ruang terhadap jumlah penghuni	Dokumentasi, wawancara, kuesioner
	Lokasi	Jarak rusun dengan fasum; Jarak rusun dengan tempat kerja penghuni; Ketersediaan fasum di sekitar rusun; Kondisi sosial ekonomi di sekitar rusun Lokasi bagi kegiatan saat ini dan masa depan; Akses lokasi bagi pegawai dan masyarakat	Observasi dan wawancara, kuesioner
	Kondisi Fisik	Kondisi eksisting bangunan rusunawa; Umur bangunan	Dokumentasi, observasi, wawancara, kuesioner

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Data</b>	<b>Sumber Data</b>
Kesesuaian	Fungsional	Pengalihfungsian unit hunian, fasum, dan utilitas	Dokumentasi, observasi, wawancara, kuesioner
	Penghuni	Demografi penduduk; Latar belakang penghuni (pekerjaan, jumlah penghasilan, pendidikan, status tempat tinggal lama)	Observasi, wawancara, kuesioner
Efektifitas & Efisiensi	Penggunaan dan perawatan utilitas	Lama pemakaian utilitas Jenis penggunaan utilitas Jadwal pemeliharaan utilitas dan fasum Jadwal pengecekan kerusakan utilitas & fasum Jadwal penggantian utilitas Jadwal perbaikan fasum	Dokumentasi, wawancara, kuesioner
	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM pengelola; Kompetensi SDM pengelola	Wawancara, kuesioner
Dampak Lingkungan	Dampak kontaminasi	Pengaruh keberadaan rusun terhadap lingkungan sekitar dari segi pembuangan limbah, polusi dan kebisingan	Wawancara, kuesioner
	Dampak pemakaian energi	Pengaruh keberadaan rusun terhadap lingkungan sekitar dari segi pemakaian energi	Wawancara, kuesioner
Keberlanjutan	Pengembangan aset	Rencana pengembangan unit hunian dan fasum	Wawancara, kuesioner
	Partisipasi Penghuni	Partisipasi Penghuni rusun dalam pengelolaan rusunawa	Wawancara, kuesioner
Keuangan	Pendapatan	Pendapatan sewa rusun pertahun; Subsidi pertahun; Iuran lain-lain	Wawancara
	Biaya operasional	Biaya yang dikeluarkan untuk operasional rusun pertahun	Wawancara
	Biaya pemeliharaan	Biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan gedung pertahun	Wawancara
Resiko Kepatuhan Hukum	Tingkat ketidakpatuhan hukum	Jenis dan jumlah pelanggaran tata tertib oleh penghuni	Wawancara, kuesioner
	Penerapan sanksi	Jenis sanksi yang dikenakan untuk pelanggaran tata tertib; Tingkat penerapan sanksi atas pelanggaran yang terjadi	Wawancara, kuesioner

*Sumber: Hasil Olahan, 2016*

### **3.4.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik dokumentasi, wawancara, dan observasi. Teknik dokumentasi untuk mendapatkan data sekunder, wawancara dan observasi untuk mendapatkan data primer.

#### **3.4.2.1. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Sedangkan dokumentasi adalah upaya memperoleh dokumen, baik dokumen resmi maupun catatan pribadi seseorang (narasumber). Dokumen resmi terdiri atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal adalah dokumen yang dibuat oleh subyek penelitian, seperti memo, pengumuman, instruksi, aturan lembaga masyarakat, risalah, laporan rapat, atau dinas terkait dan sebagainya. Dokumen eksternal adalah dokumen yang bersumber dari pihak luar, seperti peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, majalah, buletin, media massa, dan sebagainya. Termasuk dalam dokumentasi ini adalah pengambilan foto pada obyek penelitian. Data-data sekunder yang dibutuhkan untuk penelitian ini antara lain adalah:

- a. Struktur organisasi pengelola rusunawa
- b. Data penghuni
- c. Data pengelolaan rusunawa
- d. Data sarana dan prasarana rusunawa
- e. Data pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana rusunawa
- f. Jenis dan tingkat kerusakan bangunan
- g. Data pendapatan sewa hunian rusunawa
- h. Data alokasi anggaran
- i. Data biaya operasional dan pemeliharaan
- j. Kebijakan-kebijakan Pemerintah yang digunakan sebagai rujukan terkait dengan perumusan masalah, yang merupakan NSPM yang berlaku di Indonesia.

Adapun kebijakan-kebijakan tersebut antara lain, adalah:



- Undang Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung;
  - Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah;
  - Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 29/PRT/M/2006 tentang Pedoman Persyaratan Teknis Bangunan Gedung;
  - Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 30/PRT/M/2006 tentang Pedoman Teknis Aksesibilitas dan Fasilitas pada Bangunan Gedung dan Lingkungan;
  - Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat Nomor 14/PERMEN/M/2007 tentang Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa;
  - Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah;
  - Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 45/PRT/M/2007 tentang Pedoman Teknis Pembangunan Gedung Negara;
  - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 01/PM.2/2009 tentang Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2010;
  - Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 107 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur;
  - Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 36 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- k. Kajian literatur dan alat ukur kinerja yang digunakan di negara lain sebagai rujukan dan pembandingan.

#### **3.4.2.2. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu : metode observasi dan metode survei.

a. Observasi

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data yang tidak dapat diperoleh hanya dengan wawancara atau kuesioner. Hasil pengamatan ini adalah catatan lapangan yang akan sangat membantu dalam membuat analisis.

b. Metode survei (Wawancara dan Kuisisioner)

Dalam penelitian ini dilakukan survei, yaitu pengumpulan informasi dengan wawancara dan menanyakan serangkaian pertanyaan yang telah diformulasikan dalam bentuk kuisisioner, yaitu daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang terpilih. Wawancara dan kuisisioner ditujukan kepada para pakar/ahli di bidang pengelolaan Rusunawa di Kota Surabaya. Hasil perhitungan jawaban dari kuisisioner akan digunakan untuk menentukan bobot antar variabel dan indikator.

c. *Focus Group Discussion* (FGD)

*Focus Group Discussion* (FGD) merupakan proses pengumpulan informasi suatu masalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 1999). Dalam penelitian ini, FGD diadakan setelah penilaian kinerja pengelolaan rusunawa menggunakan model pengukuran kinerja yang telah terbentuk. FGD dilakukan dengan pengelola dan kepala intansi yang membawahi rusunawa yang memiliki nilai kinerja penilaian terendah dan tertinggi. Tujuan dilaksanakannya FGD adalah untuk mengevaluasi kesesuaian model standar kinerja pengelolaan rusunawa dengan kondisi faktual obyek penelitian yang ditentukan.

### **3.5 Analisis Data**

Analisis data dikelompokkan dalam 2 (dua) tahap sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menyusun model pengukuran kinerja pengelolaan Rusunawa dan melakukan penyesuaian model terhadap obyek penelitian Rusunawa.

#### **3.5.1 Model Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rusunawa**

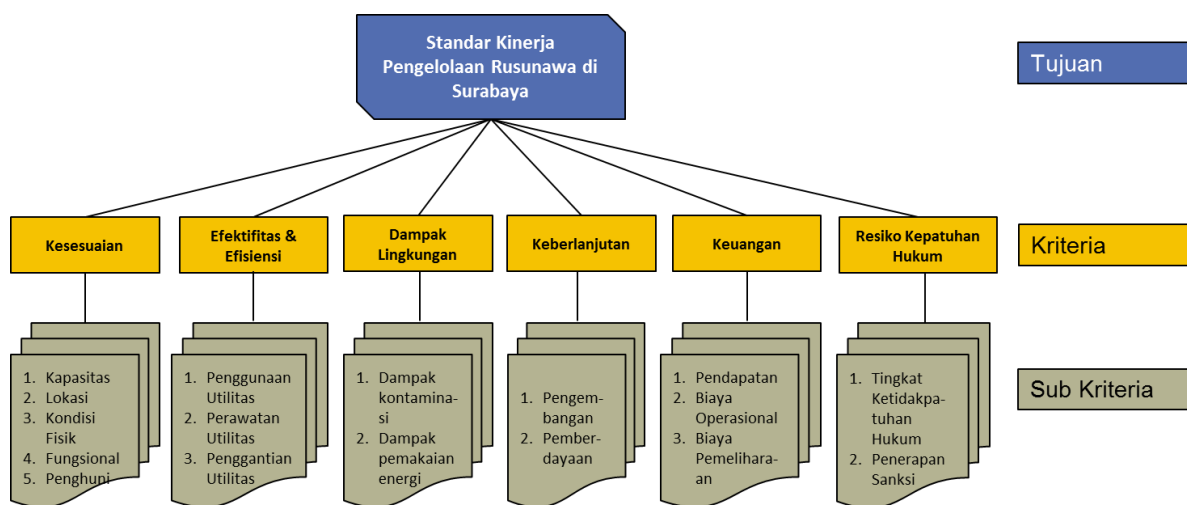
Proses penyusunan model pengukuran kinerja dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu: penyusunan hierarki dan pembobotan dengan metode *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan), penentuan skoring penilaian

menggunakan skala rating serta penentuan tolok ukur item penilaian. Proses keseluruhan dari penyusunan model standar kinerja selanjutnya akan dijelaskan dalam pembahasan di bawah ini:

### 3.5.1.1. Penyusunan Hierarki AHP

Penyusunan model hierarki dengan menggunakan metode AHP dilakukan sebagai langkah awal untuk menyusun model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa. Diawali dengan adanya level “tujuan” pada tingkat tertinggi, dilanjutkan dengan level “kriteria” dan “sub kriteria” yang ada di bawah level “tujuan”. Berikut merupakan penyusunan model hierarki pada penelitian ini, antara lain :

1. Level Tujuan: tujuan yang ingin dicapai adalah standar kinerja pengelolaan Rusunawa yang tepat diterapkan di Surabaya.
2. Level Kriteria: untuk mencapai tujuan di atas, terdapat 6 (enam) kriteria penilaian kinerja pengelolaan Rusunawa yang meliputi aspek kesesuaian, efisiensi dan efektifitas, keuangan, resiko kepatuhan hukum, dampak serta keberlanjutan.
3. Level Sub Kriteria: merupakan batasan yang dikaji dalam penilaian standar kinerja pengelolaan Rusunawa, antara lain adalah kondisi fisik, kapasitas, lokasi, penghuni, tingkat penggunaan utilitas, dampak lingkungan serta penerapan sanksi



**Gambar 3.2** Model Hierarki Variabel dan Indikator Penelitian

*Sumber: Hasil olahan, 2016*

### 3.5.1.2. Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan

Sebelum melakukan pembobotan perlu dilakukan proses penyiapan data melalui pengumpulan data primer. Salah satunya adalah dengan wawancara dan kuesioner. Wawancara bertujuan untuk mengidentifikasi variabel dan indikator penelitian yang berpengaruh dalam penilaian kinerja aset sesuai dengan kondisi pengelolaan rusunawa di Surabaya, sedangkan penyebaran kuesioner bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan antar variabel dan indikator penelitian.

Wawancara dan kuesioner dilakukan kepada pengelola rusunawa serta pihak/ahli yang berwenang dalam pembuatan kebijakan pengelolaan rusunawa seperti Kepala Bidang atau Kepala UPT, serta para pakar/ahli lainnya yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pengelolaan rusunawa.

Setelah kuesioner disebar, hasil dari jawaban responden akan dianalisa menggunakan metode perbandingan berpasangan untuk menentukan tingkat kepentingan antar variabel (kriteria) dan antar indikator (sub-kriteria) hingga didapatkan suatu bobot penilaian. Adapun tahapan pembobotan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan, kriteria dan sub kriteria dari masalah
2. Menentukan prioritas kriteria

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menentukan prioritas kriteria, yaitu :

- a. Membuat matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*)

Pada tahap ini dilakukan penilaian perbandingan antara satu kriteria dengan kriteria yang lain. Jika faktor dibandingkan dengan dirinya sendiri, maka harus '*equally preferred*' dengan nilai 1, yang membuat seluruh nilai sepanjang diagonal matriks bernilai 1. Nilai skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat.

- b. Membuat matriks nilai kriteria

Tujuan pembuatan matriks nilai kriteria ini adalah untuk memperoleh *priority vector* dari perhitungan perbandingan berpasangan yang telah dilakukan sebelumnya.

- c. Membuat matriks penjumlahan setiap baris
- d. Menentukan rasio konsistensi

Penghitungan ini digunakan untuk memastikan bahwa nilai rasio konsistensi ( CR )  $\leq 0.1$ . Jika ternyata nilai CR lebih besar dari 0.1 maka matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) harus diperbaiki.

### 3. Menentukan prioritas subkriteria

Prioritas subkriteria ditentukan dengan tahapan yang sama seperti pada poin (2), yaitu dengan membuat matriks perbandingan berpasangan, matrik nilai kriteria, matriks penjumlahan tiap baris hingga menentukan rasio konsistensi.

#### 3.5.1.3. Penentuan Rating Penilaian

Setelah pembobotan ditentukan, maka akan dilakukan rating penilaian. Rating yang digunakan adalah skala hierarki (*hierarchical scale*). Indikator capaian kinerja akan dikelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan, yaitu dari angka/tingkat 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana angka 1 menunjukkan kinerja paling rendah, dan angka 5 menunjukkan kinerja paling tinggi. Misalnya, rusunawa dengan kapasitas penghuni melebihi ketentuan, belum memiliki SDM pengelola yang sesuai kompetensi serta pengeluaran yang belum berimbang dengan pendapatan akan mendapatkan penilaian kinerja yang rendah, sedangkan rusunawa dengan kapasitas sesuai ketentuan, SDM pengelola yang sesuai kompetensi serta pengeluaran dan pendapatan yang berimbang akan mendapat penilaian yang tinggi. Rating ini sama dengan rating pada BAPF, hanya saja diterapkan untuk keseluruhan area kinerja. Untuk area kinerja yang pengukurannya dengan ukuran spesifik, maka diperlukan konversi hasil pengukuran ke dalam skala rating.

#### 3.5.2 Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa

Dari tahapan sebelumnya akan didapatkan model standar kinerja pengelolaan rusunawa. Model standar kinerja ini akan disebar ke rusunawa yang menjadi obyek penelitian, untuk menilai kinerja pengelolaan pada rusunawa bersangkutan. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui rusunawa di Surabaya yang memiliki kinerja terbaik dan terendah agar selanjutnya dapat ditentukan sebagai peserta *Focus Group Discussion* (FGD). Penilaian dilakukan melalui

wawancara dengan para pengelola rusunawa dan pemangku kebijakan pada instansi terkait berpedoman pada model pengukuran kinerja yang sudah terbentuk. Dalam hal ini, instansi yang dimaksud adalah Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur serta UPT Rusunawa Dinas Pengelolaan Tanah dan Bangunan Kota Surabaya.

### 3.5.3 Evaluasi Kesesuaian Model Pengukuran Kinerja

Dari hasil penilaian kinerja diatas, akan ditentukan masing-masing 1 (satu) rusunawa dengan nilai pada ambang batas bawah (nilai terendah) dan ambang atas (nilai tertinggi). Kemudian dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) terhadap rusunawa tersebut untuk mengevaluasi kesesuaian model pengukuran kinerja terhadap kondisi faktual pengelolaan yang sudah ada. Jika model telah sesuai, maka tujuan penelitian telah tercapai dan model dapat digunakan sebagai parameter penilaian pengelolaan rusunawa di Surabaya.

### 3.6 Jadwal Penelitian

Jadwal pelaksanaan kegiatan penelitian ini dapat dilihat seperti pada Tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3.2** Jadwal Penelitian

No	Uraian Kegiatan Penelitian	Bulan Kegiatan Penelitian 2016-2017								
		Mei	Juni	Juli	Agust	Sep	Okt	Nov	Des	Jan
1	Penyusunan Proposal (Bimbingan dan Seminar)									
2	Pengumpulan data penelitian/ pelaksanaan survei lapangan									
3	Proses Komputasi									
4	Penyusunan Laporan Penelitian (Bimbingan & Pembahasan)									
5	Sidang Hasil Laporan Penelitian dan Perbaikan Hasil									

## **BAB IV**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1      Gambaran Umum**

##### **4.1.1    Gambaran Umum Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bentuk (model) pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa-rusunawa yang berada di kota Surabaya. Tahap pertama dimulai dengan menentukan mekanisme pengumpulan data, metode yang akan digunakan serta tahapan pelaksanaan penelitian. Dari penelitian terdahulu dan survei pendahuluan terhadap para pakar, didapatkan 19 (sembilan belas) indikator penelitian yang dikategorikan dalam 6 (enam) variabel, yaitu: kesesuaian legalitas, kesesuaian aspek teknis, efisiensi dan efektifitas, dampak lingkungan, keberlanjutan, serta resiko kepatuhan hukum.

Pada tahap kedua dilakukan penyebaran kuesioner kepada pengelola rusunawa, untuk membandingkan tingkat kepentingan antara 2 (dua) atribut. Data yang didapat dari penyebaran kuesioner selanjutnya diolah dengan metode perbandingan berpasangan untuk menentukan pembobotan antar variabel dan indikator penelitian. Bobot yang besar menunjukkan kriteria pengelolaan yang dianggap lebih penting daripada kriteria lainnya. Sebaliknya, bobot yang lebih kecil menunjukkan kriteria pengelolaan yang dianggap kurang penting daripada kriteria lainnya. Setelah pembobotan, ditentukan rating penilaian menggunakan skala hierarki (*hierarchical scale*). Pada tahap ini didapatkan model pengukuran kinerja dengan tingkat kepentingan kriteria pengelolaan sesuai kondisi faktual di lapangan.

Pada tahap terakhir, dilaksanakan penilaian kinerja terhadap seluruh obyek penelitian, serta FGD (Focus Group Discussion) terhadap 2 (dua) rusunawa dengan nilai ambang batas atas dan bawah. Kedua hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kesesuaian model pengukuran kinerja. Hasil dari uji kesesuaian model tersebut akan disajikan pada Bab Kesimpulan dan Saran.

#### **4.1.2 Gambaran Umum Pengelolaan Rusunawa di Surabaya**

Secara garis besar, pengelolaan rusunawa di Surabaya terbagi menjadi 3 (tiga) pola yang berbeda, yaitu: (1) swakelola dengan pembentukan UPT, (2) swakelola tanpa pembentukan UPT dan (3) pola pengelolaan kemitraan. Pemerintah Kota Surabaya memberi kewenangan kepada Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya seturut Peraturan Walikota Surabaya Nomor 86 tahun 2008 untuk menerapkan pola pertama dalam pengelolaan rusunawa yang menjadi aset milik Kota Surabaya; sedangkan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur menerapkan pola pengelolaan (2) untuk mengelola aset rusunawa milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Pola pengelolaan terakhir menjadi wewenang PT. Jatim Grha Utama (BUMD Jawa Timur) untuk mengelola rusunawa Siwalankerto yang sasaran peruntukannya masyarakat umum (tidak hanya MBR). Karena dikelola oleh pihak selain pemerintah dan sedikit melibatkan peran serta swasta, maka pola ketiga lebih berorientasi profit serta memiliki tarif sewa yang lebih tinggi dibandingkan rusunawa – rusunawa pemerintah.

Sesuai dengan ruang lingkup penelitian, maka obyek penelitian ini akan menitikberatkan pada rusunawa dengan pola pengelolaan (1) dan (2). Adapun gambaran lebih jelas tentang rusunawa dan pola pengelolaan tersebut adalah sebagai berikut.

##### **4.1.2.1 Pengelolaan Rusunawa oleh Pemerintah Kota Surabaya**

Pengelolaan rusudnawa yang berada di bawah naungan Pemerintah Kota Surabaya, baik yang saat ini telah menjadi aset kota maupun sedang dalam proses serah terima dengan Kementerian PUPR, merupakan wewenang Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya. Dinas kemudian membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) sesuai Peraturan Walikota Surabaya Nomor 86 tahun 2008 untuk membantu melaksanakan sebagian tugas dinas khususnya dalam pengelolaaan rumah susun.

Berdasarkan data Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya tahun 2016, ada 21 (dua puluh satu) rusunawa yang pengelolaannya dibagi berdasarkan lokasi ke dalam 3 (tiga) UPTD, yaitu 6 (enam) rusunawa dikelola oleh UPTD I, 6 (enam) dikelola oleh UPTD II, dan 9 (sembilan) dikelola



oleh UPTD III. Lebih jelasnya, pembagian rusunawa yang dikelola UPTD tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1** Rusunawa UPTD Rusunawa Surabaya

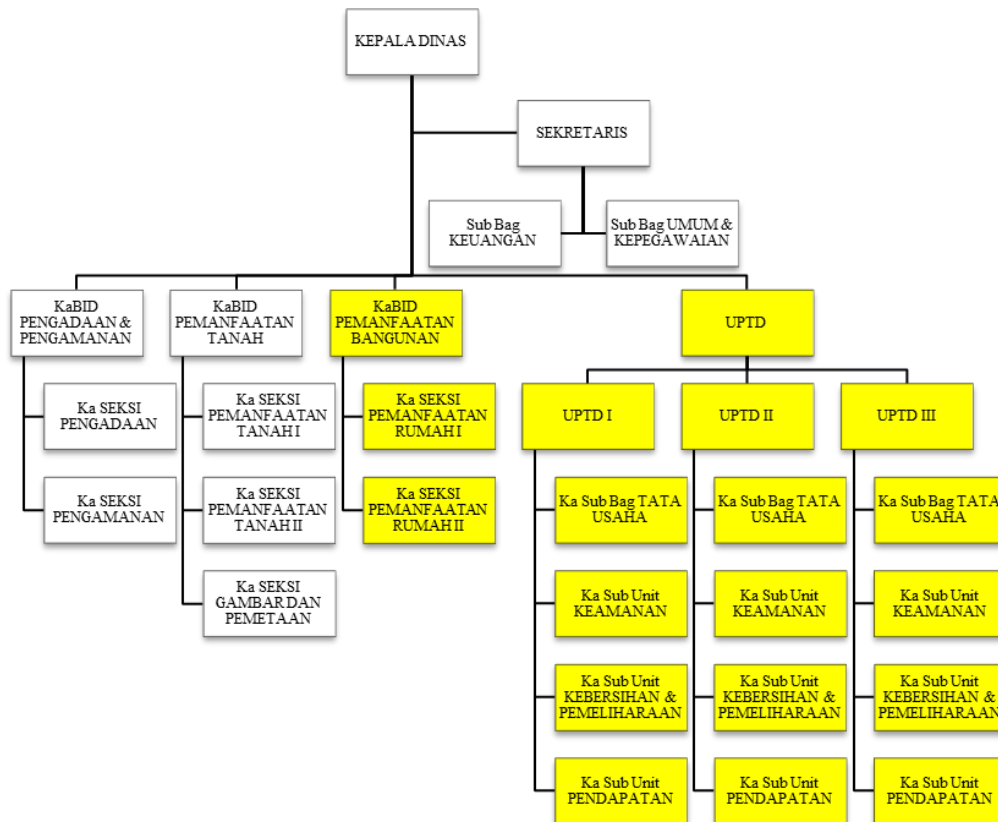
No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
UPTD Rusunawa I (Surabaya Pusat & Selatan)					
1	Urip Sumoharjo	Jl. Urip Sumoharjo	1983	21	120
2	Warugunung	Jl. Mastrip Kec. Karangpilang	1996	21	600
3	Jambangan	Jl. Jambangan Kel. Jambangan Kec. Jambangan	2011	24	49
4	Grudo	Jl. Grudo V/2 Kel. Dr. Soetomo Kec. Tegalsari	2011	24	99
5	Bandarejo Sememi	Kel. Sememi Kec. Benowo	2012	24	8
6	Siwalankerto	Jl. Siwalankerto Kel. Siwalankerto Kec. Wonocolo	2012-2013	24	99
UPTD Rusunawa II (Surabaya Barat)					
1	Dupak Bangunrejo	Jl. Bangunsari RSS Kel. Dupak Kec. Krembangan	1992	18	150
2	Sombo	Jl. Sombo Kel. Simolawang Kec. Simokerto	1993	18	600
3	Pesapen	Jl. Pesapen Selatan No. 27 Kel. Krembangan Selatan Kec. Krembangan	2011	24	49
4	Romokalisari Tahap I	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	188
5	Romokalisari Tahap II	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	83
6	Romokalisari Tahap II	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	24	-
UPTD Rusunawa III (Surabaya Timur & Utara)					
1	Penjaringansari Tahap I	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	1995	18	240
2	Penjaringansari Tahap II	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2003	21	288

No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
3	Wonorejo Tahap I	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2003	21	96
4	Wonorejo Tahap II	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2006	21	192
5	Randu	Jl. Randu Agung Kel. Sidotopo Wetan Kec. Kenjeran	2007	21	288
6	Tanah Merah Tahap I	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2007	21	192
7	Tanah Merah Tahap II	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2009	24	193
8	Penjaringansari Tahap III	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2009	24	99
9	Gununganyar	Kel. Gununganyar Tambak Kec. Gununganyar	2015	-	11

*Sumber : Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah, 2016 (keterangan lebih detail dapat dilihat dalam Lampiran)*

Selain itu, tugas pokok pengelolaan rusunawa di dalam dinas dibebankan juga kepada Bidang Pemanfaatan Bangunan. Masing – masing Kepala UPT memiliki kewajiban untuk melaporkan kondisi pengelolaan rusunawa secara berkala, baik secara lisan maupun tulisan kepada Kepala Bidang Pemanfaatan Bangunan. Laporan yang dimaksud meliputi pengelolaan keuangan, perawatan dan pemeliharaan hingga keluhan penghuni terhadap masalah yang terjadi di rusunawa. Selanjutnya seluruh laporan yang diperoleh akan diteruskan kepada Kepala Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah untuk ditindaklanjuti sesuai urgensi dan skala prioritas yang telah ditetapkan. Untuk menyelesaikan tugas yang tidak dapat ditangani sendiri oleh dinas, pengelola akan dibantu oleh dinas lain yang berkompeten, seperti Dinas Sosial yang membantu Partisipasi Penghuni dan Satpol PP Kota Surabaya untuk membantu penertiban penghuni yang telah melakukan pelanggaran tata tertib.

Lebih jelasnya struktur organisasi pengelola rusunawa Pemerintah Kota Surabaya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.1** Struktur Organisasi Dinas PBT Kota Surabaya

*Sumber: Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah, 2016*

Untuk tenaga perbantuan administrasi, teknisi, keamanan dan kebersihan direkrut melalui pihak ketiga dengan sistem outsourcing. Perjanjian kontrak tenaga outsourcing diperbaharui setiap setahun sekali pada awal tahun anggaran dinas.

Pengelolaan keuangan yang ditangani oleh UPTD Rusunawa hanya meliputi penarikan tarif sewa dan retribusi lainnya serta penyeteroran tarif hunian ke Kas Umum Daerah Kota Surabaya secara berkala tiap bulannya. Tarif hunian ini akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan pemeliharaan rutin, biaya keamanan, biaya kebersihan ruang bersama dan benda bersama, penerangan umum, perbaikan kerusakan serta biaya-biaya lainnya yang diperlukan untuk menjaga agar Rusunawa tetap berfungsi dan layak huni. Adapun penetapan tarif hunian rusunawa diatur dalam Peraturan Daerah Kota Surabaya No. 13 Tahun 2010 dan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 56 Tahun 2014, dengan besaran tarif sebagai berikut:

**Tabel 4.2** Tarif Hunian Rusunawa Pemerintah Kota Surabaya

Rusunawa	Tarif Hunian (Rp.)				
	Lantai 1	Lantai 2	Lantai 3	Lantai 4	Lantai 5
Sombo	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Dupak	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Urip Sumoharjo	105.000	95.000	85.000	75.000	-
Wonorejo	59.000	53.000	47.000	38.000	-
Randu	48.000	44.000	39.000	31.000	22.000
Tanah Merah Tahap I	51.000	46.000	41.000	33.000	23.000
Tanah Merah Tahap II	73.000	66.000	58.000	47.000	33.000
Penjaringansari I	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Penjaringansari II	59.000	53.000	47.000	38.000	-
Penjaringansari III	76.000	69.000	61.000	50.000	34.000
Grudo	80.000	72.000	64.000	52.000	36.000
Pesapen	85.000	76.000	68.000	55.000	38.000
Jambangan	87.000	78.000	69.000	56.000	39.000
Siwalankerto	84.000	76.000	68.000	55.000	38.000

Sumber: Perda Surabaya No. 13 Tahun 2010; Perwali Surabaya No. 56 Tahun 2014

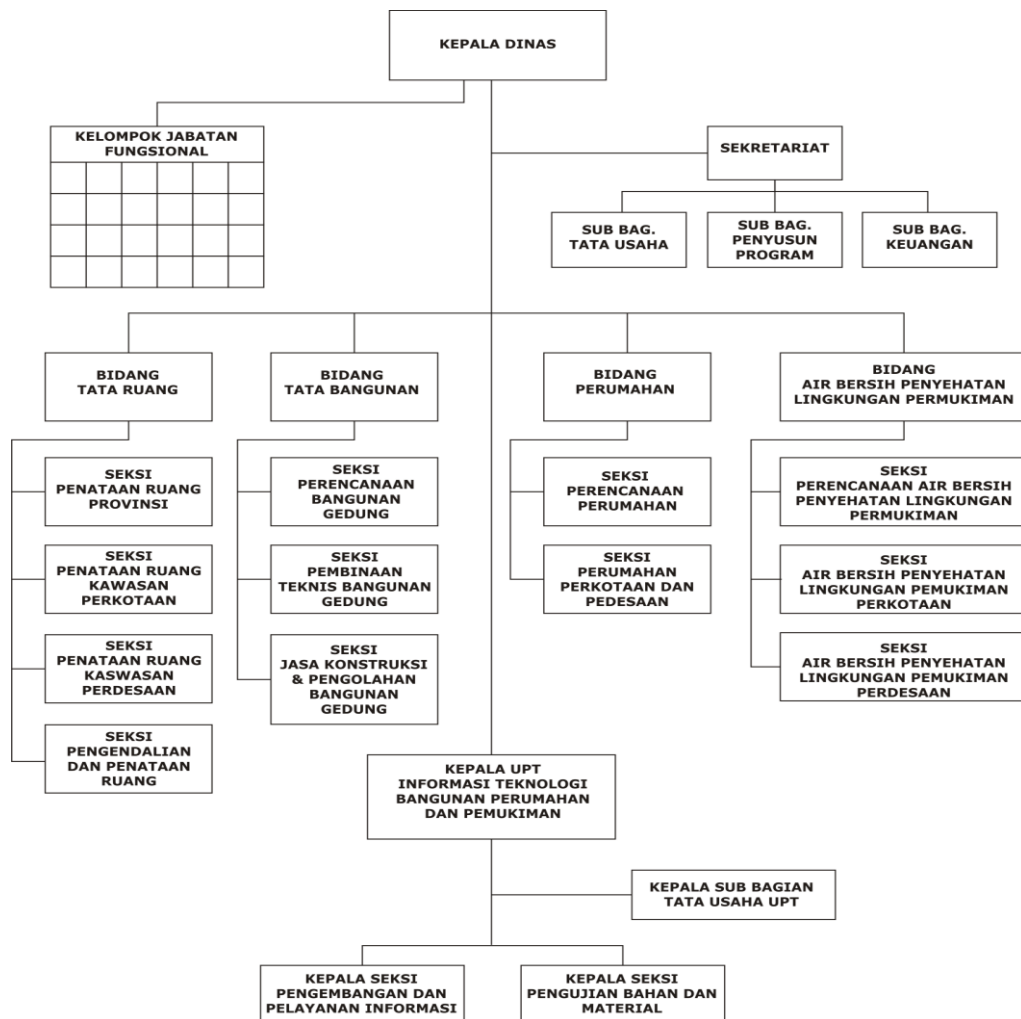
Mengingat besaran tarif yang relatif masih sangat rendah dibanding besarnya biaya operasional, maka perawatan berkala dan pemeliharaan rutin rusunawa dianggarkan dari pendapatan atas tarif sewa hunian, ditambah subsidi dari APBD Pemerintah Kota Surabaya. Untuk perawatan dan pemeliharaan fisik yang bersifat mendesak seperti kebocoran, saluran tersumbat dan/atau masalah kebersihan dikerjakan menggunakan anggaran dari Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya, sedangkan pemeliharaan rutin yang membutuhkan anggaran cukup besar menjadi wewenang Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya.

#### **4.1.2.2 Pengelolaan Rusunawa oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur**

Pengelolaan rusunawa oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur memiliki sedikit perbedaan dengan pengelolaan oleh Pemerintah Kota Surabaya. Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur selaku pemangku wewenang pengelolaan rusunawa yang tercatat sebagai aset Provinsi Jawa Timur menunjuk Bidang Perumahan dan Sub Bagian Keuangan untuk membantu melaksanakan tugas pengelolaan fisik dan keuangan rusunawa. Hingga saat ini, dinas belum memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT) khusus untuk menangani pengelolaan rusunawa. Tenaga perbantuan administrasi, teknisi, keamanan, dan kebersihan akan direkrut melalui pihak ketiga dengan sistem *outsourcing*. Perjanjian kontrak

tenaga *outsourcing* diperbaharui setiap setahun sekali sekali pada awal tahun anggaran dinas. Jika terdapat komplain terhadap kinerja tenaga *outsourcing* yang ada, maka Kepala Bidang Perumahan akan menyampaikan laporan kepada pihak ketiga untuk ditindaklanjuti.

Pada gambar berikut dijelaskan posisi Bidang Perumahan dan Sub Bagian di dalam struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur:



**Gambar 4.2** Struktur Organisasi Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Jatim

*Sumber: Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Jatim, 2016*

Sub Bagian Keuangan bertanggung jawab dalam penerimaan tarif sewa hunian rusunawa dan retribusi lainnya seperti tagihan air dan listrik, kemudian menyetorkannya kepada instansi terkait (Kas Umum Daerah, PDAM dan PLN), sedangkan Bidang Perumahan bertanggung jawab dalam pelaksanaan perawatan

dan pemeliharaan rutin rusunawa serta mengakomodir segala keluhan penghuni terutama yang berkaitan dengan aspek teknis.

Adapun rusunawa yang saat ini dikelola oleh Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3** Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur

No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
1	Gunungsari	Jl. Gunungsari Kel. Sawunggaling, Kec. Wonokromo, Surabaya	2012	34	268
2	SIER	Desa Berbek Kec. Waru, Kab. Sidoarjo	2011	34	65
3	Jemundo	Desa Jemundo, Kec. Taman, Kab. Sidoarjo	2011	34	152
4	Sumurwelut	Kel. Sumurwelut, Kec. Lakarsantri, Kota Surabaya	2015	24	(masih tahap pembangunan)

Sumber : Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur, 2016.

Besaran tarif sewa hunian pada rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur ditetapkan sesuai Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur No. 15 Tahun 2013, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.4** Tarif Hunian Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur

Rusunawa	Tarif Hunian (Rp.)				
	Lantai 1	Lantai 2	Lantai 3	Lantai 4	Lantai 5
Gunungsari	235.000	215.000	195.000	175.000	156.000
SIER	300.000	280.000	260.000	240.000	220.000
Jemundo	300.000	280.000	260.000	240.000	220.000
Sumurwelut	300.000	280.000	260.000	240.000	220.000

Sumber: Perda Jatim No. 15 Tahun 2013

Mengingat besaran tarif yang relatif masih sangat rendah dibanding besarnya biaya operasional, maka perawatan berkala dan pemeliharaan rutin rusunawa dianggarkan dari pendapatan atas tarif sewa hunian, ditambah subsidi dari APBD Provinsi Jawa Timur.

#### 4.1.2.3 Perbedaan Pengelolaan Rusunawa Pemkot Surabaya dan Pemprov Jatim

Secara umum, perbedaan pola pengelolaan rusunawa pada Pemerintah Kota Surabaya dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dapat dijelaskan seperti pada tabel di bawah ini:

Indikator	Rusunawa Pemkot Surabaya	Rusunawa Pemprov Jatim
Kelembagaan/Badan Pengelola	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah dibantu oleh UPT Rusunawa I, II, dan III	Tanpa UPT, Bidang Perumahan dibantu oleh pihak ketiga
Tenaga Administrasi Rusunawa	Beberapa staf UPT dibantu tenaga outsourcing	Tenaga outsourcing
Tenaga Keamanan & Kebersihan	Tenaga outsourcing	Tenaga outsourcing
Tarif Sewa Hunian	Rp. 10.000,00 sd. Rp. 105.000,00/bulan	Rp. 156.000,00 sd. Rp. 300.000,00/bulan
Penyetoran Pendapatan Sewa	Pengelola langsung menyetorkan ke Kas Daerah pada hari yang sama pendapatan diterima	Pengelola menyetorkan ke Bidang Keuangan, kemudian bidang menyetorkan ke Kas Daerah
Penanganan Keluhan/Laporan Penghuni	24 jam, disampaikan oleh penghuni kepada pengelola di rusunawa kemudian disampaikan ke Dinas untuk ditindaklanjuti setelahnya	Selama jam kerja, disampaikan kepada pengelola yang ada di rusunawa saat itu, kemudian disampaikan ke Bidang, untuk ditindaklanjuti oleh Dinas setelahnya
Perawatan dan Pemeliharaan Berkala	Dianggarkan pada awal tahun anggaran	Dianggarkan pada awal tahun anggaran
Lama Penanganan Laporan atas Kerusakan Ringan	Pada hari yang sama jika memungkinkan, maksimal 1 minggu setelah laporan diterima	Tergantung penanganan dari Bidang Perumahan
Lama Penanganan atas Kerusakan Berat	6-10 bulan setelah laporan kerusakan diterima dan dianggarkan perbaikannya oleh Dinas	Penanganan tergantung prioritas anggaran Dinas

Sumber: Hasil olahan, 2016

Dari tabel diatas diketahui bahwa perbedaan mendasar pengelolaan rusunawa Pemkot Surabaya dan Pemprov Jatim terletak pada bentuk badan pengelola, besaran tarif hunian, serta sistem penanganan keluhan/laporan penghuni terhadap kerusakan fisik bangunan.

#### 4.1.3 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah rusunawa yang berada di Kota Surabaya, baik yang berada dalam pengelolaan Pemerintah Kota Surabaya maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur, merupakan rusunawa yang khusus dibangun untuk menyediakan perumahan yang layak bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) hingga warga yang terkena imbas relokasi permukiman kumuh. Adapun yang akan menjadi sasaran penilaian dari obyek penelitian adalah kinerja pengelola dalam mengatasi kendala dan permasalahan pengelolaan.

Dengan keterbatasan waktu penelitian, maka penilaian kinerja pengelolaan rusunawa dilakukan secara *cluste random sampling* terhadap 22 (dua puluh dua) rusunawa yang termasuk dalam ruang lingkup penelitian. Dari UPTD Rusunawa Surabaya masing-masing akan diambil secara acak beberapa rusunawa yang dibangun diantara tahun 1983–2013 dengan komposisi yang berimbang sesuai jumlah rusunawa yang dikelola. Agar didapatkan hasil penilaian yang sesuai kondisi di lapangan maka obyek penilaian harus meliputi rusunawa yang berusia di bawah 10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Untuk rusunawa yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur, penilaian kinerja akan otomatis dilakukan pada rusunawa Gunungsari karena hanya rusunawa tersebut yang berlokasi di Surabaya. Sehingga daftar obyek penelitian yang menjadi *sample* untuk penilaian kinerja pengelolaan rusunawa adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5** Rusunawa yang Menjadi Sasaran Penilaian Kinerja

No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
UPTD Rusunawa I (Surabaya Pusat & Selatan)					
1	Urip Sumoharjo	Jl. Urip Sumoharjo	1983	21	120
2	Grudo	Jl. Grudo V/2 Kel. Dr. Soetomo Kec. Tegalsari	2011	24	99
UPTD Rusunawa II (Surabaya Barat)					
3	Sombo	Jl. Sombo Kel. Simolawang Kec. Simokerto	1993	18	600
4	Pesapen	Jl. Pesapen Selatan No. 27 Kel. Krembangan Selatan Kec. Krembangan	2011	24	49



No.	Rusunawa	Lokasi	Tahun Dibangun	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah Penghuni
UPTD Rusunawa III (Surabaya Timur & Utara)					
5	Penjaringan sari Tahap I	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	1995	18	240
6	Penjaringan sari Tahap II	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2003	21	288
7	Penjaringan sari Tahap III	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2009	24	99
Bidang Perumahan Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Prov. Jatim					
8	Gunungsari	Jl. Gunungsari Kel. Sawunggaling, Kec. Wonokromo	2012	34	268

Sumber : Hasil olahan, 2016 (keterangan lebih lengkap dapat dilihat dalam Lampiran)

## 4.2 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data terbagi menjadi 2 (dua) tahap, yaitu: pengumpulan data primer dan sekunder. Pengumpulan data sekunder telah dilakukan sejak sebelum dimulainya perancangan penelitian hingga proses penelitian berlangsung. Pengumpulan data primer merupakan data substansial terkait tujuan penelitian.

### 4.2.1 Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder terlaksana dengan tanpa kendala. Beberapa data sekunder yang telah dihimpun, antara lain:

a. Data teknis rusunawa

Data mulai dihimpun sejak awal penelitian, meliputi data eksisting pengelolaan rusunawa, data fisik, data penghuni, data pengelola maupun data keuangannya. Data teknis rusunawa merupakan dasar dari perumusan masalah dan tujuan penelitian.

b. Data kriteria pengukuran kinerja rusunawa

Kriteria pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa ditentukan dengan melaksanakan studi pustaka terhadap literatur dan penelitian terdahulu yang terkait dengan penilaian kinerja pengelolaan aset, diantaranya *Building Asset Performance Framework* dari *Department of Public*

*Works* dari *Queensland Government*, Australia. Penjabaran mengenai pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa telah dibahas pada Bab II.

c. Jenis metode analisis

Metode analisis ditentukan sebelum dilaksanakannya penelitian. Metode AHP digunakan untuk menentukan pembobotan antar kriteria (variabel dan indikator) penelitian. Pembahasan metode penelitian secara terperinci telah disajikan pada Bab III.

#### **4.2.2 Pengumpulan Data Primer**

Pengumpulan data primer terdiri dari 3 (tiga) tahap. Tahap pertama adalah survei pendahuluan dengan para ahli untuk mengetahui kesesuaian variabel dan indikator dengan kondisi eksisting di lapangan, tahap kedua adalah penyebaran kuesioner untuk menentukan pembobotan model pengukuran kinerja, sedangkan tahap ketiga adalah wawancara untuk menentukan tolok ukur item penilaian.

1. Survei Pendahuluan

Dalam pelaksanaan survei pendahuluan, responden adalah beberapa ahli yang dianggap kompeten dalam memberi masukan terhadap variabel, indikator dan kuesioner yang akan diujikan. Pedoman pertanyaan yang diajukan saat survei pendahuluan dapat dilihat pada Lampiran 3 bagian Pedoman Wawancara I. Beberapa ahli yang menjadi responden pada survei pendahuluan adalah:

- a. Bapak Agus Supriyo, SH., Msi. sebagai Kepala Bidang Pemanfaatan Bangunan Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya
- b. Bapak Hayadi Agus Mawardianto sebagai Staf Kasi Pemanfaatan Rumah II sekaligus Penyelia UPTD Rusunawa Surabaya
- c. Bapak Aru Siswandi, ST., MT. sebagai Kepala Seksi Perumahan pada Bidang Perumahan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur

Hasil dari pelaksanaan survei pendahuluan adalah terdapatnya perubahan pada variabel dan indikator penelitian. Perubahan meliputi beberapa variabel dan indikator, jika semula variabel kesesuaian terdiri atas 5

(lima) indikator, yaitu: kapasitas, lokasi, kondisi fisik, fungsional dan penghuni, maka setelah survei pendahuluan variabel kesesuaian terbagi lagi menjadi 2 (dua) aspek dengan beberapa perubahan indikator yang mengikuti. Selanjutnya, variabel keuangan berubah menjadi salah satu indikator dalam variabel efektifitas dan efisiensi. Variabel dan indikator semula berdasarkan kajian literatur adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6** Variabel dan Indikator Berdasarkan Kajian Literatur

Variabel	Indikator	Referensi
Kesesuaian	Kapasitas	BAPF; Hariyono (2007)
	Lokasi	BAPF
	Kondisi Fisik	BAPF; Hariyono (2007)
	Fungsional	BAPF
	Penghuni	Permenpera No. 14/2007
Efektifitas dan Efisiensi	Penggunaan dan Perawatan	PP No. 27/2014;
	SDM Pengelola	Permenpera No. 14/2007
Dampak Lingkungan	Dampak Kontaminasi	BAPF
	Dampak Pemakaian Energi	BAPF
Keberlanjutan	Pengembangan Aset	PP No. 27/2014;
	Partisipasi Penghuni	Permendagri No. 17/2007
Keuangan	Pendapatan	BAPF
	Biaya Operasional	BAPF
	Biaya Pemeliharaan	BAPF
Resiko Kepatuhan Hukum	Tingkat Kepatuhan Hukum	BAPF
	Penerapan Sanksi	BAPF

*Sumber: Hasil olahan, 2016*

Sedangkan variabel dan indikator setelah perubahan adalah sebagai berikut:

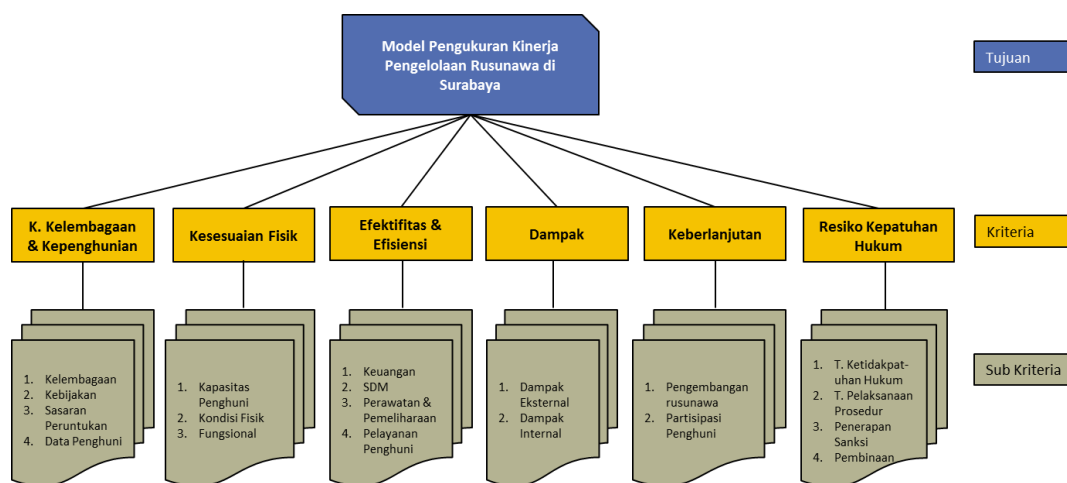
**Tabel 4.7** Variabel dan Indikator Setelah Survei Pendahuluan

Variabel	Indikator	Referensi
Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunan	Kelembagaan	Survei Pendahuluan
	Kebijakan Pemerintah	BAPF
	Sasaran Peruntukan	Survei Pendahuluan
	Data Penghuni	Survei Pendahuluan
Kesesuaian Fisik	Kapasitas Hunian	Survei Pendahuluan
	Kondisi Fisik	BAPF; Hariyono (2007)
	Fungsional	BAPF; Hariyono (2007)

Variabel	Indikator	Referensi
Efektifitas dan Efisiensi	Keuangan	BAPF
	Perawatan dan Pemeliharaan	PP No. 27/2014; Permenpera No. 14/2007
	SDM Pengelola	
	Pelayanan kepada Penghuni	Survei Pendahuluan
Dampak	Dampak Eksternal	PP No. 27/2014; Permendagri No. 17/2007
	Dampak Internal	
Keberlanjutan	Pengembangan Aset	PP No. 27/2014; Permendagri No. 17/2007
	Partisipasi Penghuni	
Resiko Kepatuhan Hukum	Tingkat Ketidakpatuhan Hukum	BAPF
	Tingkat Pelaksanaan Prosedur	Survei Pendahuluan
	Penerapan Sanksi	BAPF
	Pembinaan Penghuni	Survei Pendahuluan

Sumber: Hasil olahan, 2016

Dengan demikian maka model hierarki AHP pun mengalami perubahan, sebagai berikut:



**Gambar 4.3** Model Hierarki AHP Setelah Survei Pendahuluan

Sumber: Hasil olahan, 2016

## 2. Penyebaran Kuesioner

Dalam tahap ini dilakukan penyebaran kuesioner sebagai instrumen untuk pembobotan model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa. Kuesioner dibuat dengan berpedoman pada hierarki AHP yang sudah diuraikan sebelumnya. Kuesioner ditanyakan kepada pakar bidang pengelolaan rusunawa terkait (dari unsur Pemerintah dan pengelola pada

masing-masing UPTD Rusunawa) untuk mendapatkan penilaian tentang tingkat kepentingan antar variabel dan indikator penelitian. Bentuk kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 4. Berikut merupakan profil para pakar terkait yang menjadi responden penelitian dan memberikan penilaian terhadap perbandingan berpasangan masing-masing elemen yang ada pada hierarki AHP:

**Tabel 4.8** Profil Pakar/Ahli terkait Pengelolaan Rusunawa di Surabaya

No.	Pakar	Jabatan	Instansi
1.	Responden 1	Kepala Bidang Pemanfaatan Bangunan	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
2.	Responden 2	Penyelia/Koordinator UPTD Rusunawa Surabaya	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
3.	Responden 3	Kepala UPTD Rusunawa Surabaya I	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
4.	Responden 4	Kepala UPTD Rusunawa Surabaya II	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
5.	Responden 5	Kepala UPTD Rusunawa Surabaya III	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
6.	Responden 6	Kasubag Tata Usaha UPTD Rusunawa Surabaya I	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Surabaya
7.	Responden 7	Kepala Seksi Perumahan Perkotaan dan Perdesaan Bidang Perumahan	Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur
8.	Responden 8	Kepala Seksi Perencanaan Bidang Perumahan	Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur

*Sumber : Hasil olahan, 2016*

### 3. Wawancara

Dalam pelaksanaan wawancara, responden adalah beberapa ahli yang dianggap kompeten dalam menentukan tolok ukur item penilaian kinerja pengelolaan rusunawa. Pedoman pertanyaan yang diajukan saat wawancara dapat dilihat pada Lampiran 3 bagian Pedoman Wawancara II. Pembahasan tentang hasil wawancara dalam penentuan tolok ukur kinerja dijelaskan pada sub bab 4.3.2.

### 4.3 Analisis Model Pengukuran Kinerja

#### 4.3.1 Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan

Setelah penyebaran kuesioner selesai dilaksanakan, didapatkan jawaban responden atas tingkat kepentingan antar variabel dan indikator yang telah ditentukan. Dari 8 (delapan) responden diatas diperoleh variasi jawaban yang beraneka ragam. Untuk menentukan hasil rata-rata (*geometric mean*) dari jawaban responden yang beraneka ragam, menentukan tingkat konsistensi jawaban serta menentukan bobot dari setiap variabel dan indikator, dilakukan perhitungan hasil kuesioner dengan metode perbandingan berpasangan menggunakan *software expert choice v11.2* (hasil rekapitulasi jawaban responden, *geometric mean* dan pembobotan antar variabel indikator dapat dilihat dalam Lampiran 5).

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa nilai inkonsistensi (CR) antar variabel = 0,04 ( $CR \leq 0,1$ ) sedangkan nilai CR perbandingan berpasangan antar indikator juga  $< 0,1$ . Oleh karena itu, hasil perhitungan ini dianggap valid untuk digunakan dalam pembobotan model pengukuran kinerja. Hasil pembobotan final yang dihitung dengan metode perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9** Hasil Pembobotan antar Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Bobot		CR
Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunan		0,265		
	Kelembagaan		0,348	0,030
	Kebijakan Pemerintah		0,443	
	Sasaran Peruntukan		0,133	
	Data Penghuni		0,075	
Kesesuaian Fisik		0,109		
	Kapasitas Hunian		0,160	0,006
	Kondisi Fisik		0,559	
	Fungsional		0,281	
Efektifitas dan Efisiensi		0,346		
	Keuangan		0,231	0,020
	Perawatan dan Pemeliharaan		0,403	
	SDM Pengelola		0,302	
	Pelayanan kepada Penghuni		0,064	
Dampak		0,035		
	Dampak Eksternal		0,631	0,000
	Dampak Internal		0,369	
Keberlanjutan		0,054		
	Pengembangan Aset		0,274	0,000
	Partisipasi Penghuni		0,726	

Variabel	Indikator	Bobot		CR
Resiko Kepatuhan Hukum		0,190		
	Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		0,202	0,020
	Tingkat Pelaksanaan Prosedur		0,261	
	Penerapan Sanksi		0,426	
	Pembinaan Penghuni		0,110	

Sumber: Hasil olahan, 2016

Dari hasil diatas diketahui bahwa bobot terbesar didapatkan pada variabel efektifitas dan efisiensi (34,6%) diikuti oleh kesesuaian kelembagaan dan kepenghunian (26,5%), resiko kepatuhan hukum (19%), kesesuaian fisik (10,9%), kemudian keberlanjutan (5,4) dan yang terakhir adalah dampak (3,5%). Maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran kinerja ini akan menitikberatkan pada efektifitas dan efisiensi pengelolaan rusunawa di Surabaya.

#### 4.3.2 Penentuan Rating dan Tolok Ukur Penilaian Kinerja

Tahapan yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan rating pengukuran dan tolok ukur item penilaian atas model pengukuran kinerja. Rating yang digunakan adalah skala hierarki (*hierarchical scale*). Indikator capaian kinerja akan dikelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan, yaitu dari angka/tingkat 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana angka 1 menunjukkan kinerja paling rendah, dan angka 5 menunjukkan kinerja paling tinggi.

Tingkatan rating kinerja akan dijelaskan dengan tolok ukur item penilaian sesuai kondisi eksisting pengelolaan saat ini. Untuk mendapatkan tolok ukur tersebut dilakukan wawancara lanjutan dengan responden pada survei pendahuluan (pedoman wawancara dapat dilihat pada Lampiran 2 bagian Pedoman Wawancara II). Dari hasil wawancara didapatkan tolok ukur item penilaian sebagai berikut:

#### A. Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunian

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Kelembagaan	Kesesuaian bentuk kelembagaan dalam menangani kendala dan permasalahan yang terjadi selama pengelolaan	Tidak ada struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah yang jelas	1
		Struktur organisasi sudah terbentuk, alur penyelesaian masalah masih dalam perencanaan	2
		Struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah sudah terbentuk, belum dapat menangani masalah dengan baik	3
		Struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah cukup jelas, sebagian masalah tertangani dengan baik	4
		Sudah terbentuk struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah yang jelas, semua masalah tertangani dengan baik	5
2. Kebijakan Pemerintah	Kesesuaian kinerja pengelolaan rusunawa dengan kebijakan pemerintah (sasaran peruntukan, perawatan dan pemeliharaan, penanganan penghuni, bentuk kelembagaan, dsb)	Kebijakan pemerintah tidak pernah diutamakan oleh pengelola	1
		Kebijakan pemerintah hanya beberapa kali diutamakan, terutama saat ada permintaan kepala daerah atau keadaan darurat (bencana alam, kondisi khusus terkait isu setempat)	2
		Kebijakan pemerintah kadang - kadang diutamakan dalam aspek pengelolaan rusunawa	3
		Kebijakan pemerintah sering diutamakan dalam aspek pengelolaan rusunawa	4
		Kebijakan pemerintah selalu diutamakan dalam semua aspek pengelolaan rusunawa	5
3. Sasaran Peruntukan	Kesesuaian penghuni dgn kriteria penghuni/sasaran peruntukan (MBR)	Sangat kurang, hanya sesuai < 40% dari sasaran peruntukan	1
		Kurang, sesuai 40 - < 60% dari sasaran peruntukan	2
		Cukup, sesuai 60 - < 80% dari sasaran peruntukan	3
		Sesuai 80 - < 100% dari sasaran peruntukan	4
		Sangat sesuai 100% dengan sasaran peruntukan	5
4. Data Penghuni	Kesesuaian identitas penghuni dgn kontrak/perjanjian sewa	Sangat kurang, hanya sesuai < 40% dari kontrak/perjanjian sewa	1
		Kurang baik, hanya sesuai 40 - < 60% dari kontrak/perjanjian sewa	2
		Cukup baik, sesuai 60 - < 80% dari kontrak/perjanjian sewa	3
		Baik, sesuai 80 - < 100% dari kontrak/perjanjian sewa	4
		Sangat baik, sesuai 100% dengan kontrak/perjanjian sewa	5



## B. Kesesuaian Fisik

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Kapasitas Hunian	Kesesuaian jumlah penghuni tiap unit hunian dibandingkan kapasitas maksimal yang diijinkan	Sangat kurang (hanya < 20% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	1
		Kurang (hanya 20 - < 40% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	2
		Cukup baik (40 - 60% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	3
		Baik (>60 - 80% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	4
		Sangat baik (diatas 80% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	5
2. Kondisi Fisik	Kesesuaian kondisi fisik rusunawa dibandingkan dengan umur bangunan terhitung sejak bangunan berdiri	Ada kerusakan berat (retak pada sambungan antar komponen struktur), sehingga tidak berfungsi	1
		Ada kerusakan ringan, sehingga mempengaruhi fungsinya, umur bangunan $\leq$ 10 tahun	2
		Ada kerusakan ringan, sehingga mempengaruhi fungsinya, umur bangunan > 10 tahun	3
		Secara umum kondisi sangat baik (tidak ada kerusakan) & berfungsi dgn baik, umur bangunan $\leq$ 10 tahun	4
		Secara umum kondisi sangat baik (tidak ada kerusakan) & berfungsi dgn baik, umur bangunan > 10 tahun	5
3. Fungsional	Pemanfaatan unit sesuai dengan peruntukannya (ada tidaknya penambahan atau perubahan fungsi unit hunian dan non hunian)	Ada $\geq$ 80% perubahan atau penambahan unit hunian dan/atau non hunian tanpa ijin pengelola	1
		Ada 60 - < 80% penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	2
		Ada 40 - < 60% penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	3
		Ada 20 - < 40% penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	4
		Hanya > 20% penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	5

### C. Efektifitas dan Efisiensi

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Keuangan	Efektifitas dan efisiensi biaya operasional pengelolaan bila dibandingkan dengan pendapatan yang diterima	Pendapatan lebih kecil dari biaya operasional, subsidi pemerintah tidak cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	1
		Pendapatan lebih kecil dari biaya operasional, mendapatkan subsidi pemerintah yang cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	2
		Pendapatan yang diterima sebanding dengan nilai perawatan dan pemeliharaan rusunawa	3
		Sistem keuangan sudah baik, memiliki sejumlah tabungan untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	4
		Sistem keuangan yang mapan, sudah mandiri dalam operasional, perawatan dan pemeliharaan rusunawa	5
2. Perawatan dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Rusunawa	Efektifitas efisiensi perawatan dan pemeliharaan berkala yang dilakukan pengelola untuk menjaga kualitas fisik bangunan, sarana dan prasarana rusunawa	Perawatan dan pemeliharaan sangat jarang dilakukan	1
		Perawatan dan pemeliharaan kurang efektif menjaga kualitas fisik rusunawa	2
		Perawatan dan pemeliharaan cukup efektif meskipun baru dikerjakan saat ada dana/subsidi pemerintah	3
		Perawatan dan pemeliharaan efektif mengurangi jumlah keluhan penghuni	4
		Perawatan dan pemeliharaan berkala sangat efektif meningkatkan kelayakan dan ketahanan fisik rusunawa	5
3. Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Rusunawa	Efektifitas dan efisiensi SDM pengelola rusunawa	Jumlah SDM tidak efisien (berlebihan/kekurangan), sedikit sekali yang memiliki kemampuan yang baik dalam pengelolaan rusunawa	1
		Jumlah SDM kurang efisien, cukup sedikit yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	2
		Jumlah SDM cukup efisien, sebagian memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	3
		Jumlah SDM efisien, banyak yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	4
		Jumlah SDM sangat efisien, bekerja secara efektif dalam pengelolaan rusunawa	5

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
4. Pelayanan kepada Penghuni	Efektifitas dan efisiensi pelayanan terhadap keluhan penghuni (laporan atas kerusakan, kehilangan, pelanggaran tata tertib, dsb)	Keluhan tidak pernah ditangani	1
		Keluhan ditangani hanya saat ada himbauan dari atasan	2
		Keluhan kadang-kadang segera ditangani	3
		Pelayanan hanya saat jam kerja, keluhan segera ditangani	4
		Pelayanan 24 jam; pengelola cepat dan tanggap menangani keluhan	5

#### D. Dampak

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Dampak Eksternal	Pengaruh dampak kontaminasi lingkungan, keamanan, kebisingan, dsb terhadap keberadaan rusunawa	Dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar merupakan masalah utama dalam pengelolaan fisik rusun; butuh penanganan khusus	1
		Cukup sering terkena dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; kurang dapat diatasi oleh pengelola	2
		Kadang - kadang terkena dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; diatasi dengan cukup baik oleh pengelola	3
		Hanya beberapa kali pernah terjadi dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; dapat diatasi dengan baik oleh pengelola	4
		Tidak ada dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar yang berpengaruh pada keberadaan rusunawa	5
2. Dampak Internal	Pengaruh keberadaan rusunawa terhadap lingkungan sekitar	Keberadaan rusunawa merupakan masalah utama di lingkungan sekitar; menimbulkan banyak keresahan & keluhan masyarakat	1
		Keberadaan rusunawa berdampak kurang baik; cukup sering terjadi konflik dengan sekitar	2
		Keberadaan rusunawa berdampak cukup baik; kadang - kadang ada konflik dengan sekitar, dapat diselesaikan dengan cukup baik	3
		Keberadaan rusunawa berdampak baik; hanya beberapa kali pernah terjadi konflik dengan lingkungan sekitar tapi dapat diselesaikan dengan baik	4
		Keberadaan rusunawa berdampak baik; tidak membawa masalah bagi lingkungan sekitar	5

### E. Keberlanjutan

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Pengembangan Rusunawa	Rencana pengembangan unit hunian/non hunian/Partisipasi Penghuni ke depannya	Tidak ada rencana pengembangan rusunawa	1
		Pengembangan rusunawa jarang direncanakan	2
		Pengembangan direncanakan ketika tersedia dana bantuan/subsidi di luar dana perawatan dan pemeliharaan	3
		Pengembangan direncanakan ketika ada permintaan dari penghuni	4
		Pengelola aktif merencanakan pengembangan rusunawa untuk memenuhi kebutuhan penghuni	5
2. Partisipasi Penghuni	Partisipasi/ keterlibatan penghuni membantu pengelolaan rusunawa (menjaga kebersihan, keamanan, kerukunan dan menangani situasi tertentu)	Tidak ada partisipasi penghuni	1
		Partisipasi penghuni sangat kurang, hanya sedikit sekali yang aktif	2
		Penghuni berpartisipasi dengan himbauan tertentu	3
		Penghuni berperan secara mandiri dalam membantu pengelolaan rusunawa	4
		Penghuni selalu berperan aktif dalam menjaga dan memelihara rusunawa	5

### F. Resiko Kepatuhan Hukum

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
1	2	3	4
1. Tingkat Ketidakpatuhan Hukum	Rata - rata tingkat pelanggaran tata tertib per tahun (menunggak sewa, melebihi kapasitas hunian, memelihara hewan ternak dan/atau tindakan kriminalitas, dsb)	Tingkat pelanggaran sangat tinggi (> 60% penghuni/tahun)	1
		Tingkat pelanggaran tinggi (> 40 - 60% penghuni/tahun)	2
		Tingkat pelanggaran sedang (20 - 40% penghuni/tahun)	3
		Tingkat pelanggaran rendah (10 - < 20% penghuni/tahun)	4
		Tingkat pelanggaran sangat rendah (< 10% total penghuni/tahun)	5

Indikator Penilaian	Uraian Indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Rating
2. Tingkat Pelaksanaan Prosedur	Ada/tidaknya SOP pelaksanaan prosedur operasional, perawatan dan pemeliharaan; tingkat pelaksanaan dan evaluasi	Belum ada SOP pelaksanaan prosedur	1
		SOP pelaksanaan prosedur masih dalam tahap perencanaan dan evaluasi	2
		Ada SOP pelaksanaan prosedur; tidak dilaksanakan dan tidak dievaluasi	3
		Ada SOP pelaksanaan prosedur; jarang dilaksanakan dan dievaluasi	4
		SOP pelaksanaan prosedur lengkap; dilaksanakan dan ada evaluasi berkala	5
3. Penerapan Sanksi	Konsistensi pemberlakuan sanksi dan pengaruhnya terhadap pelanggaran tata tertib di rusunawa	Penerapan sanksi tidak dilakukan; jumlah pelanggaran sangat tinggi	1
		Penerapan sanksi kurang; jumlah pelanggaran semakin banyak	2
		Penerapan sanksi sedang; jumlah pelanggaran sedang (< 30% pertahun)	3
		Penerapan sanksi cukup konsisten; jumlah pelanggaran tidak meningkat	4
		Penerapan sanksi sangat konsisten; mampu mengurangi jumlah pelanggaran pertahun	5
4. Pembinaan	Upaya membina kedisiplinan terhadap tata tertib dan prosedur pengelolaan yang berlaku di dalam rusunawa	Pembinaan tidak pernah dilakukan	1
		Pembinaan hanya dalam kondisi mengalami masalah	2
		Pembinaan dilakukan 3-6 bulan sekali	3
		Pembinaan cukup sering dilakukan	4
		Sangat baik terjadwal rutin dan penghuni selalu banyak yang hadir	5

Selanjutnya, tolok ukur item penilaian, rating dan pembobotan yang telah didapatkan pada tahap sebelumnya disusun menjadi model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa. Model pengukuran kinerja kemudian disebarkan pada obyek penelitian untuk mendapatkan penilaian kinerja. Bentuk lengkap model pengukuran kinerja dapat dilihat pada Lampiran 6. Tahapan cara penilaian untuk model pengukuran kinerja ini adalah sebagai berikut:

- 1) untuk mendapatkan nilai indikator kinerja, rating harus dikalikan dengan bobot masing – masing indikator.
- 2) untuk mendapatkan nilai variabel penilaian, total nilai seluruh indikator dalam satu variabel akan dikalikan lagi dengan bobot variabel tersebut.
- 3) nilai kinerja pengelolaan rusunawa pada obyek penelitian merupakan hasil penjumlahan dari nilai masing – masing variabel penilaian.

Setelah masing – masing obyek penelitian dinilai, ditentukan kriteria nilai kinerja pengelolaan dengan *range* sebagai berikut:

- Nilai 0,0 – 1,0 = Kinerja sangat buruk
- Nilai 1,1 – 2,0 = Kinerja buruk
- Nilai 2,1 – 3,0 = Kinerja cukup
- Nilai 3,1 – 4,0 = Kinerja baik
- Nilai 4,1 – 5,0 = Kinerja sangat baik

#### **4.4 Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa**

Sebelum mengevaluasi kesesuaian model terhadap kondisi eksisting saat ini diperlukan penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya. Penilaian kinerja pengelolaan dilakukan terhadap 8 (delapan) obyek penelitian seperti yang telah disebutkan dalam Tabel 4.5, dengan cara wawancara dan survei lapangan menggunakan pedoman model pengukuran kinerja yang telah ditentukan. Adapun hasil dari penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10** Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Gunungsari

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunian</b>		<b>26,5</b>			<b>0,62</b>	
		Kelembagaan		34,8	3		1,04
		Kebijakan Pemerintah		44,3	2		0,89
		Sasaran Peruntukan		13,3	2		0,27
		Data Penghuni		7,5	2		0,15
		Jumlah					2,35
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,34</b>	
		Kapasitas Hunian		16	4		0,64
		Kondisi Fisik		55,9	2		1,12
		Fungsional		28,1	5		1,41
		Jumlah					3,16
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>0,63</b>	
		Kuangan		23,1	1		0,23
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	2		0,81
		SDM Pengelola		30,2	2		0,60
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	3		0,19
		Jumlah					1,83
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,14</b>	
		Dampak eksternal		63,1	4		2,52
		Dampak internal		36,9	4		1,48
		Jumlah					4,00
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,05</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	1		0,27
		Partisipasi Penghuni		72,6	1		0,73
		Jumlah					1,00
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,45</b>	
		Tingkat Ketidapatuhan Hukum		20,2	3		0,61
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	3		0,78
		Penerapan Sanksi		42,6	2		0,85
		Pembinaan Penghuni		11	1		0,11
		Jumlah					2,35
	<b>TOTAL</b>					<b>2,24</b>	

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah rusunawa Gunungsari adalah pada indikator keuangan, pengembangan aset, partisipasi penghuni dan pembinaan penghuni; sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator fungsional. Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang cukup (dibawah 3,0)
- Rendahnya indikator keuangan mengindikasikan kurangnya prioritas subsidi pemerintah untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa serta rendahnya pendapatan dari tarif sewa hunian. Rendahnya partisipasi penghuni mengindikasikan kurangnya upaya pengelola dalam meningkatkan interaksi dengan penghuni rusunawa

**Tabel 4.11** Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringansari I

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>1,06</b>	
		Kelembagaan		34,8	4		1,39
		Kebijakan Pemerintah		44,3	4		1,77
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	4		0,30
		Jumlah					4,00
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,33</b>	
		Kapasitas Hunian		16	3		0,48
		Kondisi Fisik		55,9	3		1,68
		Fungsional		28,1	3		0,84
		Jumlah					3,00
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>1,00</b>	
		Kuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	3		1,21
		SDM Pengelola		30,2	3		0,91
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	5		0,32
		Jumlah					2,90
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,14</b>	
		Dampak eksternal		63,1	4		2,52
		Dampak internal		36,9	4		1,48
		Jumlah					4,00
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,16</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,82
		Partisipasi Penghuni		72,6	3		2,18
		Jumlah					3,00
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,64</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	4		0,81
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	3		1,28
		Pembinaan Penghuni		11	2		0,22
		Jumlah					3,35
		<b>TOTAL</b>				<b>3,33</b>	

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Penjaringansari I adalah pada indikator pembinaan penghuni dan keuangan, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator pelayanan kepada penghuni
- Nilai rating pada indikator lain rata – rata cukup baik, mengindikasikan pengelola sudah memiliki manajemen rusunawa yang efektif
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang baik (diatas 3,0)



**Tabel 4.12 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringansari II**

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>1,06</b>	
		Kelembagaan		34,8	4		1,39
		Kebijakan Pemerintah		44,3	4		1,77
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	4		0,30
		Jumlah					4,00
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,36</b>	
		Kapasitas Hunian		16	3		0,48
		Kondisi Fisik		55,9	3		1,68
		Fungsional		28,1	4		1,12
		Jumlah					3,28
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>1,11</b>	
		Kuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	3		1,21
		SDM Pengelola		30,2	4		1,21
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	5		0,32
		Jumlah					3,20
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,13</b>	
		Dampak eksternal		63,1	4		2,52
		Dampak internal		36,9	3		1,11
		Jumlah					3,63
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,16</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,82
		Partisipasi Penghuni		72,6	3		2,18
		Jumlah					3,00
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,64</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	4		0,81
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	3		1,28
		Pembinaan Penghuni		11	2		0,22
		Jumlah					3,35
	<b>TOTAL</b>					<b>3,45</b>	

*Sumber: Hasil Olahan, 2016*

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Penjaringansari II adalah pada indikator pembinaan penghuni dan keuangan, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator pelayanan kepada penghuni
- Nilai rating pada indikator lain rata – rata cukup baik, mengindikasikan pengelola sudah memiliki manajemen rusunawa yang efektif
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang baik (didas 3,0)

**Tabel 4.13** Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Penjaringansari III

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>1,15</b>	
		Kelembagaan		34,8	5		1,74
		Kebijakan Pemerintah		44,3	4		1,77
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	4		0,30
		Jumlah					4,34
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,47</b>	
		Kapasitas Hunian		16	4		0,64
		Kondisi Fisik		55,9	4		2,24
		Fungsional		28,1	5		1,40
		Jumlah					4,28
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>1,14</b>	
		Kuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	4		1,61
		SDM Pengelola		30,2	3		0,91
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	5		0,32
		Jumlah					3,30
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,18</b>	
		Dampak eksternal		63,1	5		3,16
		Dampak internal		36,9	5		1,85
		Jumlah					5,01
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,20</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,83
		Partisipasi Penghuni		72,6	4		2,90
		Jumlah					3,73
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,74</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	4		0,81
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	4		1,70
		Pembinaan Penghuni		11	3		0,33
		Jumlah					3,89
		<b>TOTAL</b>				<b>3,87</b>	

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Penjaringansari III adalah pada indikator keuangan, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kelembagaan, fungsional, pelayanan kepada penghuni serta dampak
- Nilai rating pada indikator lain rata – rata baik, mengindikasikan pengelola sudah memiliki manajemen rusunawa yang efektif
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang baik (diatas 3,0)

**Tabel 4.14** Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Urip Sumoharjo

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>0,83</b>	
		Kelembagaan		34,8	3		1,04
		Kebijakan Pemerintah		44,3	3		1,33
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	3		0,23
		Jumlah					3,13
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,33</b>	
		Kapasitas Hunian		16	3		0,48
		Kondisi Fisik		55,9	3		1,68
		Fungsional		28,1	3		0,84
		Jumlah					3,00
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>0,98</b>	
		Kuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	3		1,21
		SDM Pengelola		30,2	3		0,91
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	4		0,26
		Jumlah					2,83
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,14</b>	
		Dampak eksternal		63,1	4		2,52
		Dampak internal		36,9	4		1,48
		Jumlah					4,00
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,12</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,82
		Partisipasi Penghuni		72,6	2		1,45
		Jumlah					2,27
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,44</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	2		0,40
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	1		0,43
		Pembinaan Penghuni		11	4		0,44
		Jumlah					2,31
	<b>TOTAL</b>					<b>2,84</b>	

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Urip Sumoharjo adalah pada indikator keuangan, partisipasi penghuni dan penerapan sanksi; sedangkan nilai pada indikator yang lain rata – rata sudah baik
- Rendahnya nilai pada indikator keuangan, partisipasi penghuni, tingkat ketidakpatuhan hukum dan penerapan sanksi mengindikasikan kurangnya ketegasan pengelola dalam menegakkan tata tertib dan meningkatkan interaksi dengan penghuni rusunawa
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang cukup (dibawah 3,0)

**Tabel 4.15** Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Grudo

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>1,06</b>	
		Kelembagaan		34,8	4		1,39
		Kebijakan Pemerintah		44,3	4		1,77
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	4		0,30
		Jumlah					4,00
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,47</b>	
		Kapasitas Hunian		16	4		0,64
		Kondisi Fisik		55,9	4		2,24
		Fungsional		28,1	5		1,41
		Jumlah					4,28
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>1,12</b>	
		Kuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	4		1,61
		SDM Pengelola		30,2	3		0,91
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	4		0,26
		Jumlah					3,24
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,18</b>	
		Dampak eksternal		63,1	5		3,16
		Dampak internal		36,9	5		1,85
		Jumlah					5,00
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,16</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,82
		Partisipasi Penghuni		72,6	3		2,18
		Jumlah					3,00
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,66</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	4		0,81
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	3		1,28
		Pembinaan Penghuni		11	3		0,33
		Jumlah					3,46
		<b>TOTAL</b>				<b>3,46</b>	

*Sumber: Hasil Olahan, 2016*

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Grudo adalah pada indikator keuangan, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator fungsional, pelayanan dan dampak
- Nilai rating pada indikator lain rata – rata baik, mengindikasikan pengelola sudah memiliki manajemen rusunawa yang efektif
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang baik (diatas 3,0)

**Tabel 4.16 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Sombo**

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>0,81</b>	
		Kelembagaan		34,8	3		1,04
		Kebijakan Pemerintah		44,3	3		1,33
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	2		0,15
		Jumlah					3,06
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,30</b>	
		Kapasitas Hunian		16	3		0,48
		Kondisi Fisik		55,9	3		1,68
		Fungsional		28,1	2		0,56
		Jumlah					2,72
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>0,96</b>	
		Keuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	3		1,21
		SDM Pengelola		30,2	3		0,91
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	3		0,19
		Jumlah					2,77
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,11</b>	
		Dampak eksternal		63,1	3		1,89
		Dampak internal		36,9	3		1,11
		Jumlah					3,00
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,16</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	3		0,82
		Partisipasi Penghuni		72,6	3		2,18
		Jumlah					3,00
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,52</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	2		0,40
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	2		0,85
		Pembinaan Penghuni		11	4		0,44
		Jumlah					2,74
	<b>TOTAL</b>					<b>2,85</b>	

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Sombo adalah pada indikator data penghuni, fungsional, keuangan, tingkat ketidakpatuhan hukum serta penerapan sanksi, sedangkan nilai rating pada indikator lain rata – rata baik
- Rendahnya nilai pada indikator data penghuni mengindikasikan kurangnya ketertiban pengelola dalam perbaruan data, rendahnya nilai pada indikator lain mengindikasikan kurangnya ketegasan pengelola dalam menegakkan tata tertib di dalam rusunawa
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang cukup (dibawah 3,0)

**Tabel 4.17 Hasil Penilaian Kinerja Rusunawa Pesapen**

No.	Variabel	Indikator	Bobot (%)		Nilai Rating	Nilai Kinerja	
<b>1.</b>	<b>Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunan</b>		<b>26,5</b>			<b>1,15</b>	
		Kelembagaan		34,8	5		1,74
		Kebijakan Pemerintah		44,3	4		1,77
		Sasaran Peruntukan		13,3	4		0,53
		Data Penghuni		7,5	4		0,30
		Jumlah					4,34
<b>2.</b>	<b>Kesesuaian Fisik</b>		<b>10,9</b>			<b>0,27</b>	
		Kapasitas Hunian		16	4		0,64
		Kondisi Fisik		55,9	4		2,24
		Fungsional		28,1	5		1,41
		Jumlah					4,28
<b>3.</b>	<b>Efektifitas &amp; Efisiensi</b>		<b>34,6</b>			<b>1,22</b>	
		Keuangan		23,1	2		0,46
		Perawatan dan Pemeliharaan		40,3	4		1,61
		SDM Pengelola		30,2	4		1,21
		Pelayanan kepada Penghuni		6,4	4		0,26
		Jumlah					3,54
<b>4.</b>	<b>Dampak</b>		<b>3,5</b>			<b>0,15</b>	
		Dampak eksternal		63,1	4		2,52
		Dampak internal		36,9	5		1,85
		Jumlah					4,37
<b>5.</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>5,4</b>			<b>0,17</b>	
		Pengembangan Aset		27,4	1		0,27
		Partisipasi Penghuni		72,6	4		2,90
		Jumlah					3,18
<b>6.</b>	<b>Resiko Kepatuhan Hukum</b>		<b>19</b>			<b>0,74</b>	
		Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		20,2	4		0,81
		Tingkat Pelaksanaan Prosedur		26,1	4		1,04
		Penerapan Sanksi		42,6	4		1,70
		Pembinaan Penghuni		11	3		0,33
		Jumlah					3,89
		<b>TOTAL</b>				<b>3,90</b>	

*Sumber: Hasil Olahan, 2016*

Penjelasan dari hasil penilaian diatas adalah sebagai berikut:

- Nilai rating terendah Rusunawa Pesapen adalah pada pengembangan aset, dan keuangan sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kelembagaan, fungsional, dan dampak
- Rendahnya nilai pada indikator pengembangan aset disebabkan karena keterbatasan lahan
- Nilai rating pada indikator lain rata – rata baik, mengindikasikan pengelola sudah memiliki manajemen rusunawa yang efektif
- Hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja pengelolaan yang baik (diatas 3,0)

**Tabel 4.18** Hasil Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa

Rusunawa (tahun dibangun)	Variabel Penilaian						Total Nilai	Kinerja
	1	2	3	4	5	6		
Rusunawa Gunungsari (2012)	0,62	0,34	0,63	0,14	0,05	0,45	2,24	Cukup
Rusunawa Penjaringansari I (1995)	1,06	0,33	1,00	0,14	0,16	0,64	3,33	Baik
Rusunawa Penjaringansari II (2003)	1,06	0,36	1,11	0,13	0,16	0,64	3,45	Baik
Rusunawa Penjaringansari III (2009)	1,15	0,47	1,14	0,18	0,20	0,74	3,87	Baik
Rusunawa Urip Sumoharjo (1983)	0,83	0,33	0,98	0,14	0,12	0,44	2,84	Cukup
Rusunawa Grudo (2011)	1,06	0,47	1,12	0,18	0,16	0,66	3,64	Baik
Rusunawa Sombo (1993)	0,81	0,30	0,96	0,11	0,16	0,52	2,85	Cukup
Rusunawa Pesapen (2011)	1,15	0,47	1,22	0,15	0,17	0,74	3,90	Baik

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Keterangan:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunian | 4. Dampak                 |
| 2. Kesesuaian Fisik                        | 5. Keberlanjutan          |
| 3. Efektifitas dan Efisiensi               | 6. Resiko Kepatuhan Hukum |

Berdasarkan penilaian atas kinerja pengelolaan rusunawa dan wawancara langsung dengan pengelola pada 8 (delapan) rusunawa sebagai obyek penelitian, diketahui bahwa:

- Nilai kinerja pengelolaan tertinggi adalah pada Rusunawa Pesapen (3,90). Sedangkan nilai kinerja pengelolaan terendah adalah pada Rusunawa Gunungsari (2,24).
- Berdasarkan hasil penilaian, terdapat 62,5% rusunawa dengan kinerja yang baik dan 37,5% rusunawa dengan kinerja yang cukup. Rusunawa yang memiliki kinerja baik seluruhnya adalah rusunawa yang dikelola oleh Pemerintah Kota Surabaya.

- Rusunawa yang berusia lebih dari 10 tahun cenderung mendapatkan nilai yang rendah pada variabel kesesuaian fisik
- Rusunawa dengan lahan yang terbatas/sudah optimal digunakan tidak memungkinkan lagi merencanakan pengembangan fisik bangunan
- Rendahnya nilai pada indikator keuangan disebabkan karena semua rusunawa yang ada di Surabaya saat ini mengandalkan subsidi pemerintah untuk perawatan dan pemeliharaan bangunan. Terbatas tidaknya dana subsidi yang dianggarkan tergantung pada kebijakan masing-masing dinas terkait.
- Rendahnya penerimaan pendapatan pada rusunawa Urip Sumoharjo (sedikit sekali penghuni yang membayar sewa hunian) dipicu oleh isu sosial politik yang berkembang di lingkungan penghuni. Belum ada tindak lanjut dari pengelola selain upaya pembinaan kesadaran penghuni untuk membayar sewa hunian secara teratur. Upaya pembinaan ini pun belum mendapat respon balik yang baik dari penghuni rusunawa hingga saat ini.
- Rendahnya nilai indikator ketidakpatuhan hukum dan penerapan sanksi disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: rendahnya kesadaran penghuni untuk mematuhi tata tertib yang berlaku, kurangnya ketegasan pengelola dalam menegakkan tata tertib, serta beberapa isu sosial atau kondisi tertentu yang menggerakkan penghuni untuk melanggar tata tertib.
- Rendahnya nilai kinerja pengelolaan pada rusunawa Gunungsari dibandingkan rusunawa yang lain, dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu: kurangnya kesesuaian bentuk kelembagaan dalam mengelola rusunawa, rendahnya efektifitas dan efisiensi pengelolaan, rendahnya partisipasi penghuni dan kurangnya ketegasan pengelola dalam menegakkan tata tertib rusunawa.
- Nilai kinerja pengelolaan rusunawa Pesapen yang cukup tinggi dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya: usia bangunan yang <10 tahun, luas area pelayanan yang tidak terlalu besar dan tingginya kesadaran penghuni dalam memelihara dan merawat rusunawa.



#### **4.5 Evaluasi Kesesuaian Model Pengukuran Kinerja**

Diperlukan evaluasi kesesuaian model untuk mengetahui apakah model yang didapat sudah cukup relevan dalam menilai kondisi pengelolaan eksisting di Surabaya. Maka dari itu diadakan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mengevaluasi model yang telah dibuat. FGD merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab dan diskusi kelompok antara peneliti dengan manajemen atau pengelola yang dianggap terkait dengan obyek penelitian, untuk meminta keterangan yang mengacu kepada tujuan penelitian.

FGD dalam penelitian ini dilakukan dengan peserta dari 2 (dua) pengelola rusunawa yang mendapat nilai tertinggi dan terendah pada tahap sebelumnya, yaitu Rusunawa Pesapen dan Rusunawa Gunungsari. Kegiatan FGD ini dilaksanakan di ruang kantor pengelola Rusunawa Pesapen dan Rusunawa Gunungsari pada tanggal 16 & 19 Desember 2016 pukul 09.30 - 11.00 WIB. Dihadiri oleh masing – masing 5 (lima) orang peserta yang merupakan pengelola dari UPTD Rusunawa II dan Rusunawa Gunungsari. Hasil dari penyelenggaraan FGD ditinjau dari masing-masing variabel penilaian, antara lain adalah:

1. Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunian
  - a. Penilaian kinerja pada indikator kelembagaan rata – rata cukup tinggi kecuali pada rusunawa Gunungsari, rusunawa Sombo dan rusunawa Urip Sumoharjo. Peserta FGD menyatakan penilaian ini cukup relevan karena berkaitan dengan beberapa hal di bawah ini:
    - Bentuk struktur organisasi masih kurang tepat dan tindak lanjut penyelesaian masalah kurang cepat pada rusunawa Gunungsari,
    - Berkembangnya isu sosial tertentu telah mengurangi kepatuhan penghuni rusunawa Urip Sumoharjo terhadap kebijakan pengelola,
    - Pengelola rusunawa Sombo tidak serta merta mengelola rusunawa sejak pertama kali didirikan. Pada awal penghunian, penghuni lebih leluasa menempati rusunawa tanpa terikat kebijakan pengelola. Ketika pengelola masuk, penyelesaian masalah di dalam rusunawa cukup sulit dilaksanakan karena rendahnya tingkat kepatuhan penghuni terhadap kebijakan pengelola.

- b. Pengelola telah memprioritaskan kebijakan pemerintah pada pengelolaan rusunawa, adapun nilai rendah yang didapatkan rusunawa Gunungsari disebabkan karena belum ada sinergi antara dinas dan pengelola dalam menerapkan kebijakan pemerintah. Penilaian terhadap indikator sasaran peruntukan dan data penghuni dianggap cukup sesuai karena masih terdapat penghuni rusunawa yang bukan MBR, data penghuni rusunawa juga belum 100% sesuai dengan perjanjian sewa.

Penilaian kinerja pada indikator kebijakan pemerintah, sasaran peruntukan dan data penghuni telah cukup relevan dengan kondisi di lapangan.

## 2. Kesesuaian Fisik

- a. Penilaian yang rendah pada indikator kondisi fisik terutama pada rusunawa yang berusia diatas 10 tahun disebabkan oleh beberapa hal diantaranya: kurangnya partisipasi warga dalam perawatan dan pemeliharaan unit hunian sehingga menimbulkan kesan sedikit kumuh serta faktor iklim dan cuaca yang mempercepat penurunan kualitas bangunan. Penilaian ini dianggap sudah cukup relevan dengan kondisi di lapangan.
- b. Penilaian yang rendah pada indikator kapasitas hunian dan fungsional disebabkan karena masih banyaknya unit hunian yang dihuni lebih dari 4 orang, pada rusunawa Sombo bahkan terdapat 1 unit hunian yang ditempati oleh 12 orang. Selain itu masih ada unit hunian yang digunakan untuk tempat usaha/toko pada beberapa rusunawa. Peserta FGD menyatakan penilaian pada kedua indikator ini sudah cukup merepresentasikan kondisi sebenarnya di lapangan.

## 3. Efektifitas dan Efisiensi

- a. Penilaian kinerja pada indikator keuangan sebaiknya tidak menekankan pada kemandirian pengelolaan keuangan terhadap subsidi pemerintah, karena hampir semua rusunawa yang ada di kota Surabaya masih didukung oleh subsidi pemerintah. Penekanan tolok ukur indikator diharapkan lebih kepada kelancaran pengelolaan keuangan serta prioritas

dana bantuan untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa yang bersangkutan

- b. Rata-rata pengelola rusunawa menyebutkan bahwa tenaga kebersihan dan keamanan yang masih kurang. Sedangkan perawatan dan pemeliharaan rusunawa rata-rata baru dikerjakan setelah ada anggaran dari dinas (subsidi pemerintah). Penilaian kinerja pada indikator SDM pengelola, perawatan dan pemeliharaan serta pelayanan penghuni dianggap sudah cukup merepresentasikan kondisi sebenarnya di lapangan.

#### 4. Dampak

Secara garis besar rusunawa di kota Surabaya tidak menimbulkan dampak yang buruk bagi lingkungan sekitar, begitu pula sebaliknya. Lingkungan tempat rusunawa dibangun tidak berdampak kurang baik bagi kenyamanan penghuni rusunawa. Oleh karena itu penilaian kinerja pada variabel dampak dianggap sudah cukup merepresentasikan kondisi sebenarnya di lapangan.

#### 5. Keberlanjutan

Faktor keterbatasan lahan merupakan alasan utama keterbatasan pengelola dalam melakukan pengembangan rusunawa, kurangnya kurangnya interaksi pengelola dengan penghuni menyebabkan penghuni merasa enggan berpartisipasi dalam mengelola rusunawa. Oleh karena itu, penilaian kinerja pada variabel keberlanjutan ini dianggap telah cukup sesuai merepresentasikan kondisi di lapangan.

#### 6. Resiko Kepatuhan Hukum

- a. Penilaian yang rendah pada indikator penerapan sanksi dan tingkat ketidakpatuhan hukum (menunggak sewa, memelihara hewan di dalam unit hunian, pemindahtanganan hunian, perubahan fungsi hunian, dan sebagainya) di beberapa rusunawa, khususnya rusunawa Gunungsari didasari oleh beberapa hal, yaitu:
  - Kesadaran penghuni yang masih rendah dalam melaksanakan tata tertib, menyebabkan upaya pembinaan yang sering dilakukan oleh pengelola kurang berhasil mengurangi tingkat ketidakpatuhan hukum saat ini;

- Penerapan sanksi yang cukup tegas pada rusunawa MBR (seperti pencabutan kunci hunian terhadap penghuni yang menunggak sewa) tidak pernah dilakukan dengan pertimbangan, jika penghuni dipaksa keluar dari rusunawa dikhawatirkan akan membangun permukiman kumuh lagi di tempat lain;
- Pada rusunawa Gunungsari, penerapan sanksi tegas membutuhkan anggaran biaya yang tidak sedikit untuk menyewa aparat keamanan dalam membantu penertiban. Dibutuhkan perencanaan anggaran yang matang dan alokasi waktu yang tepat untuk pelaksanaannya;
- Adanya kondisi sosial politik tertentu yang menyebabkan warga cenderung mengabaikan tata tertib di dalam rusunawa

Peserta FGD menyatakan, penilaian kinerja pada indikator penerapan sanksi dan tingkat ketidakpatuhan hukum dianggap telah cukup sesuai merepresentasikan kondisi di lapangan.

- b. Pelaksanaan prosedur dan pembinaan penghuni terhadap pematuhan tata tertib telah berjalan cukup baik pada beberapa rusunawa. Sedangkan untuk rusunawa yang memiliki nilai rendah pada indikator ini disebabkan karena belum ada bentuk pembinaan akan pematuhan tata tertib bagi penghuni dan belum tertibnya pelaksanaan prosedur di dalam pengelolaan rusunawa.

Penilaian kinerja pada indikator tingkat pelaksanaan prosedur dan pembinaan penghuni dianggap telah cukup sesuai merepresentasikan kondisi di lapangan.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya telah cukup relevan dengan kondisi pengelolaan di lapangan, kecuali pada indikator keuangan. Penyesuaian tolok ukur item penilaian pada indikator keuangan sesuai hasil FGD dapat dilihat pada Lampiran 6. Tinggi atau rendahnya nilai kinerja pada indikator atau variabel penilaian model pengukuran kinerja ini tidak hanya ditentukan berdasarkan kinerja pengelola, namun juga dipengaruhi oleh kondisi sosial yang terjadi di rusunawa bersangkutan.

#### 4.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisa data pada penelitian ini, diketahui bahwa variabel penilaian yang digunakan dalam model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa adalah variabel kesesuaian kelembagaan dan kepenghunian, kesesuaian fisik, efektifitas dan efisiensi, dampak, keberlanjutan serta resiko kepatuhan hukum. Variabel – variabel tersebut memiliki tidak lebih dari 4 (empat) indikator per variabel untuk menjaga konsistensi penilaian.

Berdasarkan pembobotan dengan perbandingan berpasangan diperoleh bobot masing – masing indikator dan variabel dengan nilai inkonsistensi (CR) <0,1, yaitu: 26,5% untuk variabel kesesuaian kelembagaan dan kepenghunian, 10,9% untuk kesesuaian fisik, 34,6% untuk efektifitas dan efisiensi, 3,5% untuk dampak, 5,4% untuk keberlanjutan dan 19% untuk resiko kepatuhan hukum.

Setelah model ditentukan, dilakukan evaluasi kesesuaian model dalam 2 (dua) tahap yaitu penilaian kinerja menggunakan model yang telah ditentukan kemudian *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pengelola rusunawa untuk menilai kesesuaian model tersebut.

Dari hasil penilaian didapatkan rusunawa Pesapen yang memiliki nilai kinerja pengelolaan terbaik sedangkan rusunawa Gunungsari memiliki nilai kinerja pengelolaan yang paling rendah. Nilai kinerja dari 8 (delapan) obyek penilaian dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) peringkat, yaitu rusunawa dengan kinerja yang cukup (37,5%) dan rusunawa dengan kinerja yang baik (62,5%).

Rendahnya kinerja pengelolaan rusunawa Gunungsari dapat ditingkatkan dengan beberapa cara diantaranya dengan melakukan restrukturisasi bentuk organisasi pengelola rusunawa dan memperpendek alur penanganan keluhan penghuni, perbaikan kinerja SDM melalui peningkatan kompetensi, penerapan sanksi dan tindak lanjut yang tegas terhadap pelanggaran tata tertib, serta penyusunan prioritas anggaran untuk pemeliharaan dan perawatan rusunawa

Berdasarkan hasil FGD dengan rusunawa Pesapen dan Gunungsari diketahui bahwa indikator keuangan perlu mendapat penyesuaian tolok ukur item kinerja sedangkan indikator yang lain dianggap sudah cukup relevan dengan kondisi pengelolaan rusunawa saat ini. Menurut pendapat pengelola, tidak ada

rusunawa di Surabaya yang telah mandiri secara keuangan, dengan kata lain telah mampu mengelola pendapatan sebaik mungkin untuk melakukan perawatan dan pemeliharaan rusunawa tanpa didukung oleh subsidi pemerintah, sehingga nilai pada indikator keuangan cenderung rendah. Belum adanya tindak lanjut tegas yang dilakukan pengelola untuk menertibkan pembayaran sewa hunian, perubahan fungsi unit hunian dan kelebihan kapasitas hunian menyebabkan rendahnya nilai pada indikator penerapan sanksi. Pada indikator lain yang mendapatkan penilaian rendah, seperti indikator kondisi fisik, dan tingkat ketidakpatuhan hukum disebabkan oleh beberapa faktor eksternal diantaranya: kurangnya kesadaran dan partisipasi penghuni dalam pengelolaan rusunawa serta pengaruh iklim/cuaca dan kondisi sekitar.

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar bentuk model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa sudah cukup relevan dengan kondisi eksisting di lapangan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari pelaksanaan penelitian, dengan mengacu kepada tujuan penelitian terdapat beberapa hal yang dapat ditarik sebagai kesimpulan, yaitu:

1. Berdasarkan hasil olah data diperoleh model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya yang menggunakan 6 (enam) variabel penilaian dengan bobot penilaian paling besar pada variabel efektifitas dan efisiensi (34,6%) diikuti oleh kesesuaian kelembagaan dan kepenghunan (26,5%), resiko kepatuhan hukum (19%), kesesuaian fisik (10,9%), kemudian keberlanjutan (5,4%) dan yang terkecil adalah dampak (3,5%). Model pengukuran kinerja ini menitikberatkan penilaian pada efektifitas dan efisiensi pengelolaan rusunawa mulai dari pengelolaan keuangan, SDM pengelola, perawatan dan pemeliharaan sarana prasarana hingga pelayanan terhadap penghuni
2. Berdasarkan hasil FGD dan penilaian menggunakan model pengukuran kinerja dengan variabel, indikator dan tolok ukur item penilaian yang telah ditentukan, didapatkan hasil yang cukup sesuai dengan kondisi eksisting saat ini. Sedikit perbaikan hanya diperlukan pada tolok ukur item penilaian indikator keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa model pengukuran kinerja yang telah ditentukan cukup relevan untuk digunakan sebagai alat ukur kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya

#### **5.2 Saran**

Dari hasil penilaian, dapat diketahui tingkat kinerja pengelolaan rusunawa di Surabaya dan indikator pengelolaan mana saja yang membutuhkan peningkatan kinerja. Akan tetapi model pengukuran kinerja ini belum dapat digunakan untuk menentukan upaya peningkatan kinerja yang tepat terhadap rusunawa/indikator-indikator yang mendapat penilaian rendah. Diperlukan

penelitian selanjutnya tentang strategi peningkatan kinerja atas rusunawa/indikator-indikator dengan nilai kinerja rendah pada penilaian ini.

Model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa ini menitikberatkan pada efisiensi dan efektifitas pemeliharaan dan perawatan rusunawa di Surabaya. Nilai yang baik cenderung didapatkan oleh rusunawa yang berusia kurang dari 10 tahun dengan luas lahan yang tergolong cukup kecil, serta kesadaran penghuni yang cukup tinggi dalam memelihara lingkungan hunian rusunawa. Diperlukan penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang bagaimana cara meningkatkan kesadaran dan partisipasi penghuni dalam perawatan dan pemeliharaan rusunawa yang ditempati.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.F.Stoner James, DKK, 1996, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Amrullah, Akhmad Hady. 2014. *Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Rusunawa*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
- Anif, Haniful. 2013. *Efektivitas Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Tambak Sawah di Waru, Sidoarjo*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsyad, Lincoln. 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. BPFE. Yogyakarta
- Budihardjo, Eko. 1997. *Tata Ruang Perkotaan*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Departement of Housing & Public Works Queensland. 2008. *Building Asset Performance Framework, Best Pactice Guidelines for The Performance Assessment of Queensland Government Buildings*. Queensland: Departement of Housing and Public Works
- Dep. PU. 2004. *Pedoman Umum Pelaksanaan Pengelolaan Rusunawa*. Jakarta: Ditjen Cipta Karya
- Dep. PU kerjasama JICA. 2007. *Operasional Rumah Susun Sederhana*. Jakarta: Dep PU kerjasama JICA
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. 2011. *Buletin Media Kekayaan Negara Edisi No. 06*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
- Downs, Anthony (ed). 2004. *Growth Management and Affordable Housing : Do They Conflict?*. Washington, D.C. Brookings Institution Press
- Friedman, Milton. 1974. *The Optimum Quantity of Money*. Macmillan, London, New York.
- Grigg, Neil, 1988. *Infrastructure Engineering And Management*. John Wiley and Sons.

- Hariyono, Arik. 2007. *Prinsip & Teknik Manajemen Kekayaan Negara*. Jakarta: Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum
- Hartati, Sri. 2013. *Optimalisasi Fasilitas dan Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa) di Kota Mataram (Studi Kasus Rusunawa Segalagas Kota Mataram)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi,. Bumi Aksara, Jakarta
- Hendaryono, S. Mulyo. 2010. *Evaluasi Pengelolaan Rusun Pekunden dan Bandarharjo*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Henderson, I.R.. 1984. *Performance Appraisal*. Reston: Reston Publishing Company.
- Irwanto. 2006. *Focus Group Discussion*. Yayasan Obor Indonesia
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- McClure, Kirk. 2005. *Deciphering the Need in Housing Markets : A Technique to Identify Appropriate Housing Policies at the Local Level*. Journal of Planning Education and Research. Vol.24. pp. 361 – 378.
- Murdiyanti, Eka Dwi. 2014. *Evaluasi Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Gunungsari di Surabaya*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya
- O’Sullivan, Arthur. 2000. *Urban Economics*. Fourth Edition. Unites States of America. McGraw-Hill.
- Panudju, Bambang. 1999. *Pengadaan Perumahan Kota Dengan Peran Serta Masyarakat Berpenghasilan Rendah*. Cetakan Pertama. Bandung. Alumni.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya No. 13 Tahun 2010 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur No. 15 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Retribusi Daerah

- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 107 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 36 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 01/PM.2/2009 tentang Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2010
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 29/PRT/M/2006 tentang Pedoman Persyaratan Teknis Bangunan Gedung
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 30/PRT/M/2006 tentang Pedoman Teknis Aksesibilitas dan Fasilitas pada Bangunan Gedung dan Lingkungan
- Peraturan Menteri Perumahan Rakyat Nomor 14/PERMEN/M/2007 tentang Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 45/PRT/M/2007 tentang Pedoman Teknis Pembangunan Gedung Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 56 Tahun 2014 tentang Tarif Sewa Rumah Susun Sederhana Sewa Wonorejo, Penjaringansari II, Randu, Tanah Merah Tahap I, Tanah Merah Tahap II, Penjaringansari III, Grudo, Pesapen, Jambangan dan Siwalankerto di Kota Surabaya
- Saaty, Thomas L. 1980. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. California: McGraw Hill.
- Sugiama, A. Gima. 2012. *Handout Penilaian Aset*. Bandung: Polban
- Sulistyorini, Rahayu dan Dwi Herianto. 2010. *Analisis Multi Kriteria Sebagai Metode Pemilihan Suatu Alternatif Ruas Jalan Di Propinsi Lampung*. Jurnal Rekayasa Vol. 14 No. 3, Lampung

- Sukhan, Mokh. 2008. *Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa di Cengkareng Jawa Barat*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Sumarwanto. 2013. Pengaruh Masyarakat Berpenghasilan Rendah dan Permukiman Kumuh terhadap Tata Ruang Wilayah di Semarang. *Jurnal Ilmiah*. Semarang: UNTAG.
- Tarigan, Robinson. 2006. *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Undang Undang Nomor 1 Tahun 2011 Tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Rumah Susun
- Undang Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung
- US. Department of The Interior. 1995. *Performance Appraisal Handbook*. USA

## BIOGRAFI PENULIS



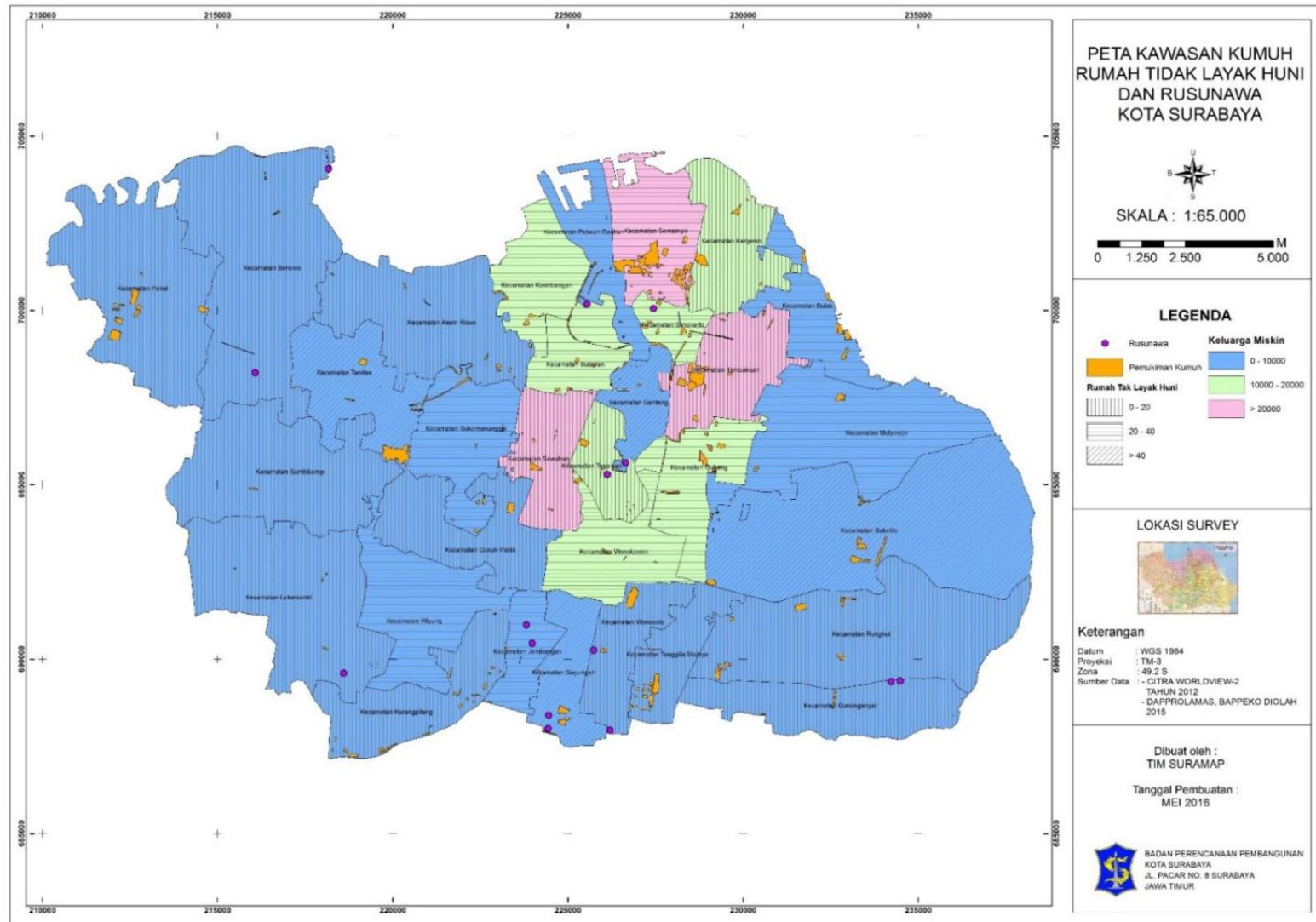
**ARINING CHRISTANTI**, lahir pada 16 Desember 1985 di Kota Surabaya. Penulis yang memiliki hobi traveling dan menonton film ini, menghabiskan masa kecil dan menempuh pendidikan formal di tanah kelahirannya. Setelah lulus SMA dari SMU Negeri 2 Surabaya, penulis melanjutkan pendidikan di jurusan Arsitektur Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya hingga tahun 2008.

Setelah menamatkan pendidikan S1, penulis sempat bekerja di beberapa perusahaan swasta yang bergerak di bidang perencanaan dan konstruksi hingga akhir tahun 2010. Pada tahun 2011, penulis mulai mengabdikan diri sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur.

Penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya sejak tahun 2015. Analisis Model Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rusunawa adalah tesis yang dikerjakan oleh penulis dalam rangka memenuhi persyaratan kelulusan jenjang pendidikan pascasarjana. Besar harapan penulis, bahwa tesis ini dapat memberikan manfaat yang besar dalam penilaian kinerja pengelolaan rusunawa kedepannya maupun memperkaya literatur dunia penelitian tentang rusunawa.

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

## LAMPIRAN 1. Peta Kawasan Kumuh RTLH dan Rusunawa Kota Surabaya



*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*



## LAMPIRAN 2. Rekapitulasi Rusunawa di Surabaya

No.	Nama Rusun	Alamat	Dibangun Tahun	Luas Tanah (m <sup>2</sup> )	Type Hunian (m <sup>2</sup> )	Jumlah			Jumlah Penghuni (KK)	Asal Penghuni	Keterangan
						Blok	Lantai	Unit			
UPTD RUSUNAWA I											
1	Urip Sumoharjo	Jl. Urip Sumoharjo	1983	3.500	21	3	4	120	120	Relokasi penghuni rusun yang terbakar	
2	Warugunung	Jl. Mastrip Kec. Karangpilang	1996	29.845	21	10	5	600	600	Umum (MBR)	
3	Jambangan	Jl. Jambangan Kel. Jambangan Kec. Jambangan	2011	2.977,3	24	1	5	49	49	Umum (MBR)	
4	Grudo	Jl. Grudo V/2 Kel. Dr. Soetomo Kec. Tegalsari	2011	5.000	24	2	5	99	99	Relokasi warga eks DKP, eks DPU BMP, umum (MBR)	
5	Bandarejo Sememi	Kel. Sememi Kec. Benowo	2012	4.320	24	2	5	99	8	Relokasi rumah dinas makam Ngagelrejo sebanyak 6 KK; outreach sebanyak 1 KK	Masih banyak belum dihuni
6	Siwalankerto	Jl. Siwalankerto Kel. Siwalankerto Kec. Wonocolo	2012-2013	8.000	24	2	5	99	99	Relokasi Medokan Semampir Timur Dam; Relokasi kebakaran Siwalankerto; Relokasi PKL Jl. Setail, Umum (MBR)	
UPTD RUSUNAWA II											
1	Dupak Bangunrejo	Jl. Bangunsari RSS Kel. Dupak Kec. Krembangan	1992	3.000	18	6	3	150	150	Umum (MBR)	
2	Sombo	Jl. Sombo Kel. Simolawang Kec. Simokerto	1993	41.044	18	10	4	600	600	Relokasi kegiatan revitalisasi kawasan permukiman Sombo	
3	Pesapen	Jl. Pesapen Selatan No. 27 Kel. Krembangan Selatan Kec. Krembangan	2011	2.500	24	1	5	49	49	Umum (MBR)	

4	Romokalisari Tahap I	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	-	24	4	5	198	188	Relokasi Bunker Tegalsari; Brandgang Jl. Kusuma Bangsa; Kel. Medokan Semampir; pelebaran Jl. Platuk Donomulyo Kec. Kenjeran; stren Kali Jagir Kel. Barata Jaya; stren Kalimas Kec. Genteng; Kec. Sukomanunggal; Kec. Tandes; Kel. Romokalisari; dan Umum (MBR)	
5	Romokalisari Tahap II	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	-	24	4	5	198	83	Relokasi Bangli Makam Asem Jajar Kel. Tembok Dukuh; Jalan Sulung; LPS Jl. Simpang Dukuh; stren Kali Jagir Kel. Barata Jaya; Bangli sungai Branjangan; korban kebakaran Jl. Margomulyo; Aspol Kolombo; Kel. Sidotopo Wetan; Umum (MBR)	
6	Romokalisari Tahap III	Kel. Romokalisari Kec. Benowo	2012-2013	-	24	2	5	99	0	-	Belum ditempati
<b>UPTD III</b>											
1	Penjaringansari Tahap I	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	1995	32.350	18	3	4	240	240	Umum (MBR)	
2	Penjaringansari Tahap II	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2003	-	21	6	4	288	288	Umum (MBR)	
3	Wonorejo Tahap I	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2003	-	21	2	4	96	96	Relokasi stren wonorejo, Umum (MBR)	

4	Wonorejo Tahap II	Jl. Wonorejo Kel. Wonorejo Kec. Rungkut	2006	5.466	21	4	4	192	192	Relokasi jl. Menur; Relokasi stren Kali Jagir Wonokromo; Relokasi stren Kalimir; Relokasi stren Wonorejo; Umum (MBR)	
5	Randu	jl. Randu Agung Kel. Sidotopo Wetan Kec. Kenjeran	2007	44.290	21	6	5	288	288	Relokasi eks Gogol Randu; Relokasi Bogowonto; Relokasi stren Kali Jagir Wonokromo; Umum (MBR)	
6	Tanah Merah Tahap I	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2007	28.810	21	4	5	192	192	Relokasi Dwikora; Relokasi eks Gogol; Umum (MBR)	
7	Tanah Merah Tahap II	Jl. Tanah Merah Kel. Kali Kedinding Kec. Kenjeran	2009	-	24	4	5	196	193	Relokasi Dongki; Umum (MBR)	
8	Penjaringansari Tahap III	Jl. Penjaringansari Timur Kel. Penjaringansari Kec. Rungkut	2009	-	24	2	5	99	99	Umum (MBR)	
9	Gununganyar	Kel. Gununganyar Tambak Kec. Gununganyar	2015	-		1	5	66	11	Relokasi stren Kali Jagir Kel. Medokan Semampir	Masih banyak belum dihuni
<b>BIDANG PERUMAHAN DINAS PU CKTR PROV. JATIM</b>											
1	Gunungsari	Jl. Gunungsari, Kel. Sawunggaling, Wonokromo	2012	6.799	34	3	5	268	268	Relokasi warga gusuran stren Kali Jagir	

*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*

**LAMPIRAN 3.**  
**Pedoman Wawancara**

JUDUL TESIS

**ANALISA MODEL PENGUKURAN KINERJA PENGELOLAAN  
RUSUNAWA DI SURABAYA**

Pedoman wawancara ini disusun sebagai bahan untuk menyelesaikan Tesis Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.

**PEDOMAN WAWANCARA**

**Tujuan Wawancara**

Wawancara ini memiliki 2 (dua) tujuan, yaitu: untuk mengidentifikasi kriteria kinerja aset dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan serta indikator-indikator (sub kriteria) penelitian yang berpengaruh dalam penilaian kinerja aset serta mengetahui tolok ukur item penilaian kinerja pengelolaan rusunawa sesuai dengan kondisi eksisting pada obyek penelitian. Oleh karena itu wawancara akan dilakukan dalam 2 (dua) tahap, yaitu tahap pertama pada saat survei pendahuluan untuk menjawab tujuan pertama sedangkan tahap kedua pada saat penyusunan model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa untuk menjawab tujuan kedua.

Kami mengucapkan terima kasih atas ketersediaan Bapak/Ibu untuk melakukan wawancara ini. Kami berharap Bapak/Ibu tidak keberatan untuk dihubungi kembali apabila peneliti membutuhkan keterangan tambahan sehubungan dengan wawancara ini.

Peneliti :

Arining Christanti

Mahasiswa Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil

Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Telp. : 08993791975, email : [arin.christanti@gmail.com](mailto:arin.christanti@gmail.com)

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

### **I. PROFIL RESPONDEN**

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Unit Kerja : .....
4. Alamat Unit Kerja : .....
5. Lama Bekerja : .....  
(pada jabatan terakhir)
6. Nomor Telepon : .....

### **II. DATA TEKNIS RUSUNAWA**

1. Nama rusun : .....
2. Lokasi rusun : .....  
.....
3. Tahun pembangunan : .....
4. Luas lahan : .....
5. Jumlah twinblok : .....
6. Jumlah lantai tiap twinblok : .....
7. Jumlah unit hunian : .....
8. Luas unit hunian : .....
9. Jumlah penghuni : .....
10. Sasaran pembangunan rusun: .....
11. Asal penghuni : .....  
.....

### **III. PEDOMAN WAWANCARA I**

1. Bagaimana cara penilaian kinerja pengelolaan rusunawa di tempat ini?
2. Menurut Anda, seberapa penting dilakukan penilaian kinerja pengelolaan rusunawa?
3. Apakah pengelola telah memiliki model/standar pengukuran untuk menilai kinerja pengelolaan rusunawa? (*jika tidak ada, lanjut ke pertanyaan no. 12*)
4. Jika ada, seberapa sering model/standar tersebut digunakan untuk menilai kinerja pengelolaan rusunawa?
5. Siapakah yang berwenang melakukan penilaian kinerja pengelolaan rusunawa di tempat ini?
6. Apakah pengelola rusunawa mendapat feedback dari tim penilai sesuai hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan? Jika ya, bagaimana bentuk feedback tersebut?

7. Apakah manfaat yang dirasakan dari kegiatan penilaian kinerja pengelolaan rusunawa tersebut?
8. Apakah dilakukan audit serta evaluasi berkala atas kegiatan dan model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa yang ada?
9. Apakah model/standar penilaian tersebut, sudah dianggap cukup signifikan untuk menilai seluruh aspek pengelolaan rusunawa saat ini? Jika tidak, mengapa?
10. Aspek apa saja yang belum ada/ingin ditambahkan dalam model/standar penilaian kinerja pengelolaan rusunawa yang ada?
11. Seberapa signifikan penilaian kinerja yang dilakukan mempengaruhi perbaikan kinerja pengelola rusunawa selama ini?
12. Menurut Anda, kriteria apakah yang mempengaruhi kinerja pengelolaan rusunawa di tempat ini?
  - a. Kesesuaian penghuni dengan sasaran peruntukannya ☐ Ya ☐ Tidak
  - b. Kapasitas penghuni terhadap unit hunian ☐ Ya ☐ Tidak
  - c. Lokasi rusunawa terhadap tata guna lahan ☐ Ya ☐ Tidak
  - d. Lokasi rusunawa terhadap keamanan dan akses penghuni ke fasilitas umum ☐ Ya ☐ Tidak
  - e. Kondisi fisik terhadap umur bangunan ☐ Ya ☐ Tidak
  - f. Efektifitas dan efisiensi penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana rusunawa ☐ Ya ☐ Tidak
  - g. Efektifitas dan efisiensi kinerja SDM (sumber daya manusia) pengelola rusunawa ☐ Ya ☐ Tidak
  - h. Dampak lingkungan, kontaminasi dan pemakaian energi ☐ Ya ☐ Tidak
  - i. Pengembangan fisik bangunan kedepannya ☐ Ya ☐ Tidak
  - j. Pengembangan Partisipasi Penghuni ☐ Ya ☐ Tidak
  - k. Pengelolaan keuangan ☐ Ya ☐ Tidak
  - l. Tingkat kepatuhan penghuni terhadap peraturan/ tata tertib yang diterapkan di dalam rusun ☐ Ya ☐ Tidak



- m. Kebutuhan untuk memenuhi prioritas pemerintah atau kewajiban terhadap masyarakat ☐ Ya ☐ Tidak
  - n. Kemandirian badan pengelola dalam mengelola rusunawa ☐ Ya ☐ Tidak
  - o. Bentuk badan pengelola rusunawa ☐ Ya ☐ Tidak
  - p. Partisipasi penghuni dalam pengelolaan rusunawa ☐ Ya ☐ Tidak
13. Selain kriteria diatas apakah ada kriteria lain yang dianggap mempengaruhi kinerja pengelolaan rusunawa di tempat ini? Jika ada, mohon disebutkan.
14. Apakah kendala dan permasalahan yang selama ini dihadapi pengelola dalam mengelola rusunawa?
15. Upaya apa yang telah dilakukan pengelola untuk menangani kendala dan permasalahan tersebut?
16. Upaya apa yang belum dan perlu dilakukan pengelola untuk menangani kendala dan permasalahan tersebut?

#### **IV. PEDOMAN WAWANCARA II**

1. Secara garis besar, bagaimana gambaran kondisi eksisting pengelolaan rusunawa sesuai dengan kriteria berikut ini:
  - a. Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunian
    - Kelembagaan
    - Kebijakan Pemerintah
    - Sasaran Peruntukan
    - Data Penghuni
  - b. Kesesuaian Fisik
    - Kapasitas Hunian
    - Kondisi Fisik
    - Fungsional
  - c. Efektifitas dan Efisiensi
    - Keuangan
    - Perawatan dan Pemeliharaan
    - SDM Pengelola
    - Pelayanan kepada Penghuni
  - d. Dampak
    - Dampak eksternal
    - Dampak internal
  - e. Keberlanjutan
    - Pengembangan Aset
    - Partisipasi Penghuni
  - f. Resiko Kepatuhan Hukum
    - Tingkat Ketidakpatuhan Hukum
    - Tingkat Pelaksanaan Prosedur
    - Penerapan Sanksi
    - Pembinaan Penghuni

**LAMPIRAN 4.**  
**Form Kuesioner**

JUDUL TESIS  
ANALISA MODEL PENGUKURAN KINERJA PENGELOLAAN  
RUSUNAWA DI SURABAYA

Kuesioner ini dibuat sebagai bahan untuk menyelesaikan Tesis Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Untuk kepentingan penelitian ini, identitas responden kami jamin kerahasiaannya. Atas dasar tersebut, maka kami mohon agar wawancara ini dapat dijawab dengan obyektif dan sebenar-benarnya.

FORM KUESIONER

**Tujuan Kuesioner**

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan antar variabel (kriteria) dan indikator-indikator (sub kriteria) penelitian yang berpengaruh dalam penilaian kinerja aset sesuai dengan kondisi pengelolaan rusunawa di Surabaya.

Kami mengucapkan terima kasih atas ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kami sebagai peneliti berharap Bapak/Ibu tidak berkeberatan untuk dihubungi kembali apabila peneliti membutuhkan keterangan tambahan sehubungan dengan kuesioner ini.

Peneliti :

Arining Christanti

Mahasiswa Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil

Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Telp. : 08993791975, email : [arin.christanti@gmail.com](mailto:arin.christanti@gmail.com)

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

## KUESIONER

### I. PROFIL RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Nama Instansi : .....
4. Alamat Instansi : .....
5. Lama Bekerja : .....  
(pada jabatan terakhir)
6. Nomor Telepon : .....

### II. GAMBARAN PENELITIAN

Evaluasi dan monitoring kinerja pengelolaan merupakan salah satu aspek yang penting untuk mengetahui kinerja aset rusunawa di Surabaya. Dibutuhkan sebuah alat ukur untuk melakukan evaluasi dan monitoring kinerja aset terkait, mengingat belum ada standar model pengukuran kinerja yang digunakan oleh pengelola rusunawa saat ini. Maka dari itu, penelitian ini berfokus kepada bentuk model pengukuran kinerja aset yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pengelolaan rusunawa, khususnya rusunawa untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) di Surabaya.

Dalam rangka menentukan model pengukuran tersebut, diperlukan identifikasi tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria (indikator) kinerja yang berpengaruh dalam pengelolaan rusunawa.

### III. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pada kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk menentukan nilai dari perbandingan kriteria yang ada. Angka yang digunakan adalah angka 1 s/d 9 yang menunjukkan tingkatan kepentingan antar kriteria-kriteria yang ada. Angka 1 s/d 9 tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting/sesuai	Kedua elemen berkontribusi sama besarnya pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting/sesuai	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu

	dibandingkan yang lainnya	elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu sangat penting/sesuai dibandingkan yang lainnya	Pengalaman dan penilaian dengan kuat menyokong satu elemen atas yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting/sesuai dari elemen yang lainnya	Satu elemen dengan kuat didukung dan terlihat dominan dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting/sesuai daripada elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen satu atas yang lain memiliki tingkat
2, 4, 6, 8	Nilai – nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan

2. Lingkari salah satu jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

Contoh :

Kelembagaan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Kebijakan pemerintah ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Artinya : Kesesuaian bentuk kelembagaan mutlak lebih penting daripada capaian kinerja sesuai kebijakan pemerintah

#### IV. PERTANYAAN

Berilah penilaian tingkat kepentingan kriteria/variabel kinerja pengelolaan rusunawa sesuai dengan yang terjadi di tempat Bapak/Ibu bekerja.

Perbandingan variabel tersebut adalah :

Kesesuaian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Efektifitas dan Efisiensi ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kesesuaian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Dampak Lingkungan ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kesesuaian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Keberlanjutan ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kesesuaian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Resiko Kepatuhan Hukum (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Efektifitas dan Efisiensi ( ← lebih penting )								Sama Penting	Dampak Lingkungan (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Efektifitas dan Efisiensi ( ← lebih penting )								Sama Penting	Keberlanjutan (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Efektifitas dan Efisiensi ( ← lebih penting )								Sama Penting	Resiko Kepatuhan Hukum (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dampak Lingkungan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Keberlanjutan (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dampak Lingkungan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Resiko Kepatuhan Hukum (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Keberlanjutan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Resiko Kepatuhan Hukum (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Berilah penilaian tingkat kepentingan subkriteria/indikator kinerja pengelolaan rusunawa sesuai dengan yang terjadi di tempat Bapak/Ibu bekerja. Perbandingan indikator tersebut adalah :

### 1. Kesesuaian Kelembagaan dan Kepenghunian

Kelembagaan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Kebijakan pemerintah ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kelembagaan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Sasaran Peruntukan ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kelembagaan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Data Penghuni ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kebijakan Pemerintah ( ← lebih penting )								Sama Penting	Sasaran Peruntukan ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kebijakan Pemerintah ( ← lebih penting )								Sama Penting	Data Penghuni ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sasaran Peruntukan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Data Penghuni ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### 2. Kesesuaian Fisik

Kapasitas Hunian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Kondisi Fisik ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kapasitas Hunian ( ← lebih penting )								Sama Penting	Fungsional ( lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9



Kondisi Fisik ( ← lebih penting )								Sama Penting	Fungsional (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### 3. Efektifitas dan Efisiensi

Keuangan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Perawatan & pemeliharaan (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Keuangan ( ← lebih penting )								Sama Penting	SDM Pengelola (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Keuangan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pelayanan kepada Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Penggunaan dan Perawatan ( ← lebih penting )								Sama Penting	SDM Pengelola (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Penggunaan dan Perawatan ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pelayanan kepada Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SDM Pengelola ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pelayanan kepada Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### 4. Dampak

Dampak Eksternal ( ← lebih penting )								Sama Penting	Dampak Internal (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## 5. Keberlanjutan

Pengembangan Aset ( ← lebih penting )								Sama Penting	Partisipasi Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## 6. Resiko Kepatuhan Hukum

Tingkat Ketidakpatuhan Hukum ( ← lebih penting )								Sama Penting	Tingkat Pelaksanaan Prosedur (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tingkat Ketidakpatuhan Hukum ( ← lebih penting )								Sama Penting	Penerapan Sanksi (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tingkat Ketidakpatuhan Hukum ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pembinaan Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tingkat Pelaksanaan Prosedur ( ← lebih penting )								Sama Penting								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tingkat Pelaksanaan Prosedur ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pembinaan Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Penerapan Sanksi ( ← lebih penting )								Sama Penting	Pembinaan Penghuni (lebih penting → )							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## V. SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya,

Nama : .....

Jabatan : .....

Unit kerja : .....

Menyatakan bahwa wawancara ini sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Mohon dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Surabaya,

..... 2016

(.....)

Nama lengkap

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*

## LAMPIRAN 5. Perhitungan Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan

### I. Rekapitulasi Jawaban Responden

#### Rekapitulasi Jawaban antar Variabel

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 6

No.	Variabel			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	V1	x	V2	3	3	4	2	2	7	6	3
2		x	V3	2	3	2	3	2	4	3	3
3		x	V4	4	4	6	7	3	7	7	7
4		x	V5	7	7	7	5	6	5	4	5
5		x	V6	2	4	2	4	2	3	3	2
6	V2	x	V3	4	5	6	5	3	3	4	4
7		x	V4	7	7	3	5	4	5	3	5
8		x	V5	4	4	3	5	3	2	4	4
9		x	V6	2	4	3	4	4	4	3	4
10	V3	x	V4	6	6	4	8	6	6	4	7
11		x	V5	6	7	4	7	5	4	4	6
12		x	V6	2	2	3	6	2	2	3	3
13	V4	x	V5	3	3	3	2	4	2	2	3
14		x	V6	6	6	6	5	7	5	5	5
15	V5	x	V6	4	6	5	4	5	7	5	5

Keterangan :

V1 = Kesesuaian Kelembagaan & Kepenghunan

V2 = Kesesuaian Fisik

V3 = Efektifitas & Efisiensi

V4 = Dampak

V5 = Keberlanjutan

V6 = Resiko Kepatuhan Hukum

#### Rekapitulasi Jawaban Indikator K. Kelembagaan dan Kepenghunan

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 4

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I1	x	I2	4	5	2	2	4	3	5	2
2		x	I3	3	4	3	3	3	5	6	3
3		x	I4	5	3	4	3	3	4	6	7
4	I2	x	I3	4	7	2	3	3	3	3	4
5		x	I4	6	4	3	5	7	5	4	5
6	I3	x	I4	2	2	3	3	3	2	5	5

Keterangan :

I1 = Kelembagaan

I2 = Kebijakan Pemerintah

I3 = Sasaran Peruntukan

I4 = Data Penghuni

### Rekapitulasi Jawaban Indikator Kesesuaian Fisik

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 3

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I5	x	I6	4	4	3	5	3	2	4	2
2		x	I7	3	4	4	6	5	2	3	2
3	I6	x	I7	3	2	2	3	6	2	5	2

Keterangan :

I5 = Kapasitas Hunian

I6 = Kondisi Fisik

I7 = Fungsional

### Rekapitulasi Jawaban Indikator Efektifitas dan Efisiensi

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 4

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I8	x	I9	3	3	4	3	3	3	3	3
2		x	I10	2	5	2	3	2	4	3	3
3		x	I11	5	4	4	6	3	5	5	6
4	I9	x	I10	2	3	3	3	3	3	3	3
5		x	I11	4	4	5	4	5	6	7	6
6	I10	x	I11	4	5	3	5	5	7	7	3

Keterangan :

I8 = Keuangan

I9 = Perawatan dan Pemeliharaan

I10 = SDM Pengelola

I11 = Pelayanan Penghuni

### Rekapitulasi Jawaban Indikator Dampak

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 2

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I12	x	I13	2	2	1	4	1	3	3	2

Keterangan :

I12 = Dampak Eksternal

I13 = Dampak Internal

### Rekapitulasi Jawaban Indikator Keberlanjutan

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 2

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I14	x	I15	2	4	3	4	2	5	5	2

Keterangan :

I14 = Pengembangan Rusunawa

I15 = Partisipasi Penghuni

### Rekapitulasi Jawaban Indikator Resiko Kepatuhan Hukum

Jumlah responden = 8

Jumlah variabel = 4

No.	Indikator			Nomor Responden							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	I16	x	I17	2	4	3	5	3	2	4	4
2		x	I18	3	3	3	3	2	2	5	5
3		x	I19	4	4	5	3	4	3	3	3
4	I17	x	I18	2	3	2	5	2	3	3	2
5		x	I19	4	3	3	8	3	2	4	3
6	I18	x	I19	5	6	5	5	3	2	5	5

Keterangan :

I16 = Tingkat Ketidakpatuhan Hukum

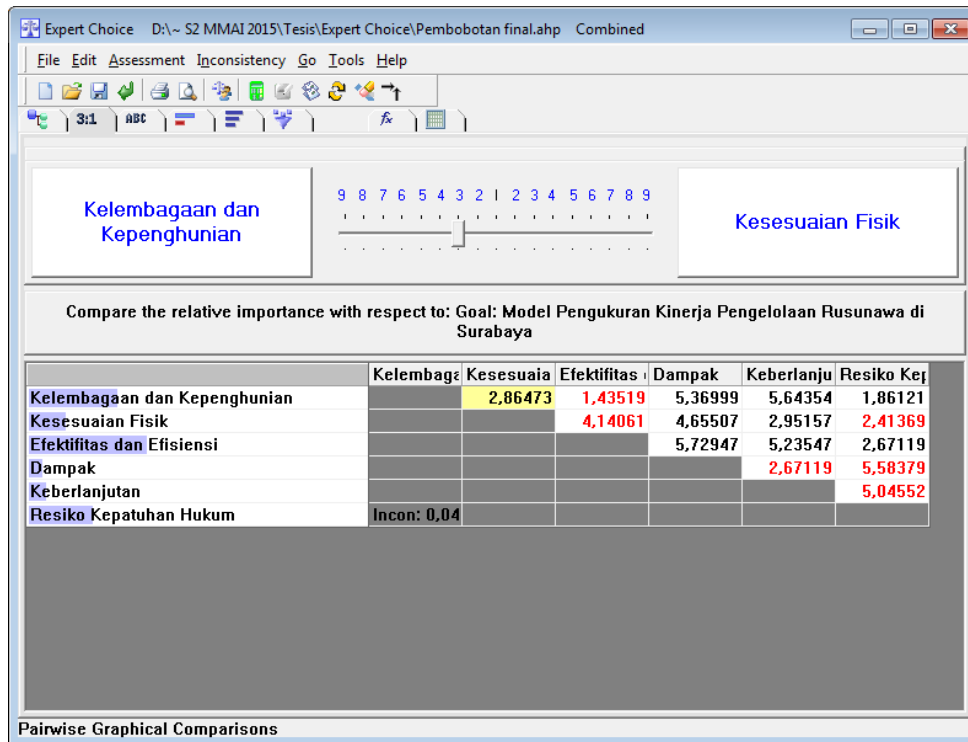
I17 = Tingkat Pelaksanaan Prosedur

I18 = Penerapan Sanksi

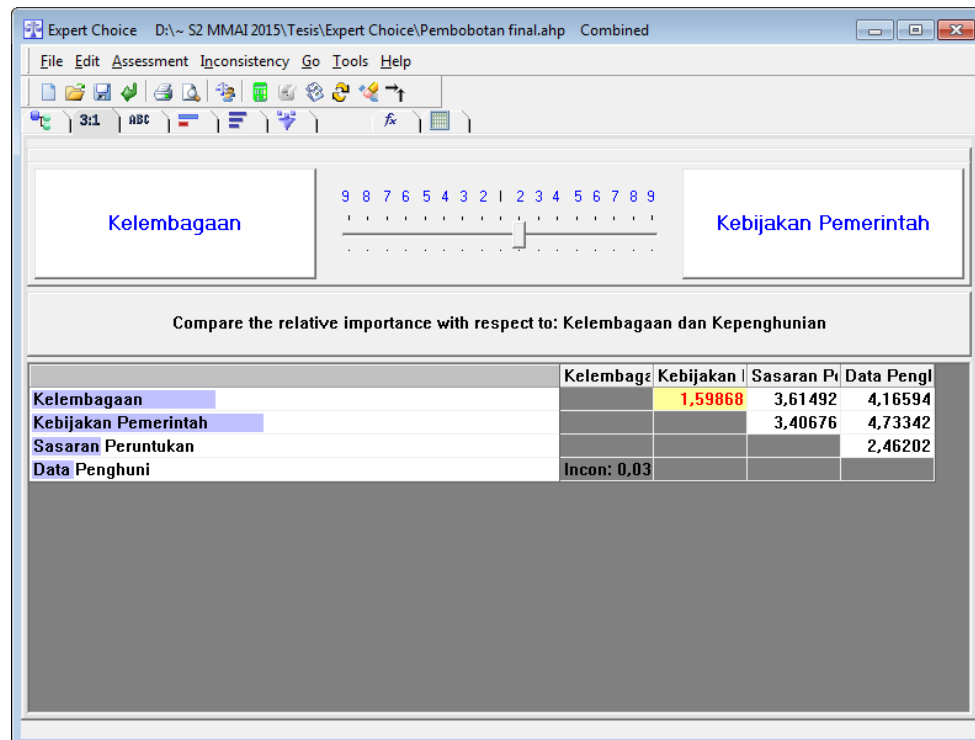
I19 = Pembinaan

## II. Perhitungan Geometric Mean dengan Software Expert Choice v11.2

### Geometric Mean Antar Variabel Penelitian

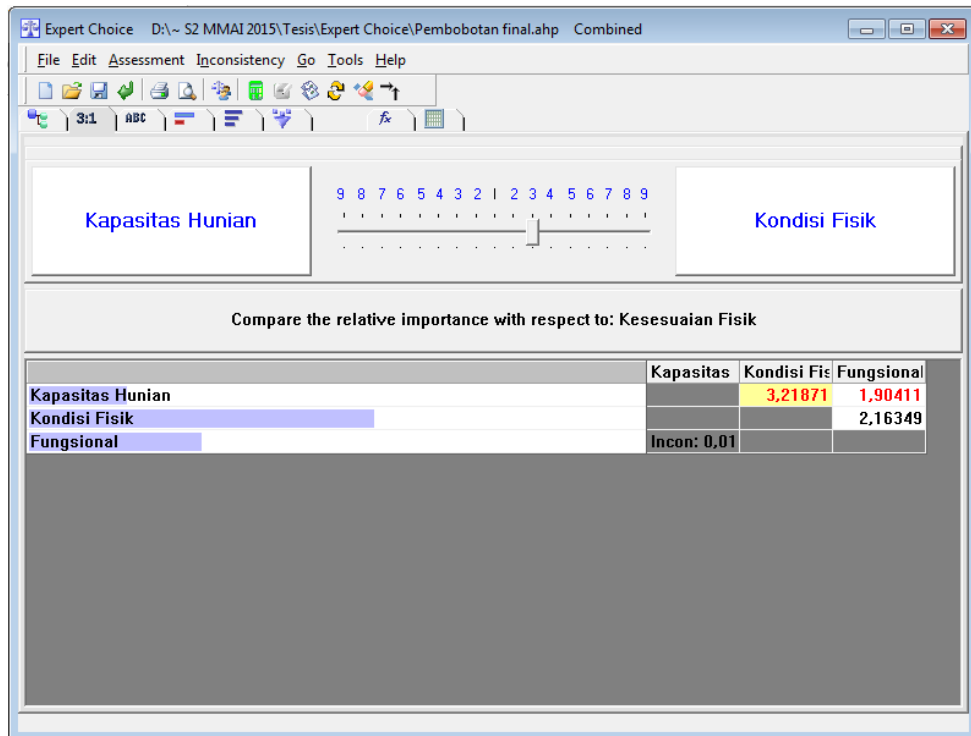


### Geometric Mean Indikator K. Kelembagaan dan Kepenghunan

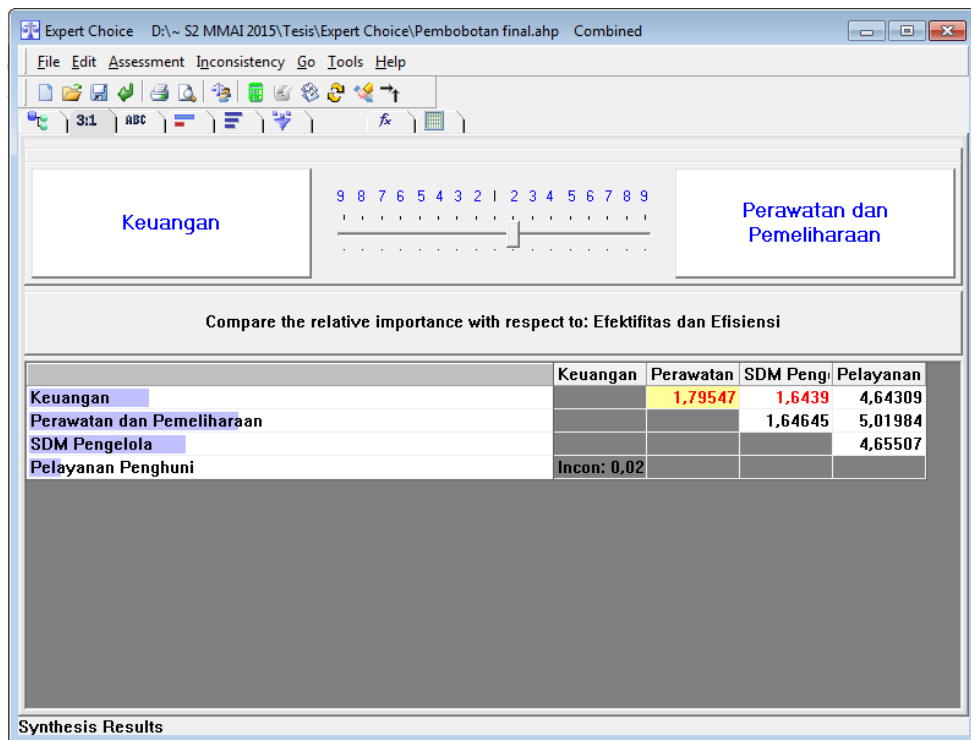




## Geometric Mean Indikator Kesesuaian Fisik



## Geometric Mean Indikator Efektifitas dan Efisiensi



## Geometric Mean Indikator Dampak

Expert Choice D:\~ S2 MMAI 2015\Tesis\Expert Choice\Pembobotan final.ahp Combined

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

Dampak Eksternal

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9  
 . . . . .  
 . . . . .

Dampak Internal

Compare the relative importance with respect to: Dampak

	Dampak Ek	Dampak In
Dampak Eksternal		1,70674
Dampak Internal		Incon: 0,00

## Geometric Mean Indikator Keberlanjutan

Expert Choice D:\~ S2 MMAI 2015\Tesis\Expert Choice\Pembobotan final.ahp Combined

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

Pengembangan Rusunawa

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9  
 . . . . .  
 . . . . .

Pemberdayaan Penghuni

Compare the relative importance with respect to: Keberlanjutan

	Pengemba	Pemberday
Pengembangan Rusunawa		2,64561
Pemberdayaan Penghuni		Incon: 0,00

Synthesis Results

## Geometric Mean Indikator Resiko Kepatuhan Hukum

Expert Choice D:\~ S2 MMAI 2015\Tesis\Expert Choice\Pembobotan final.ahp Combined

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

Tingkat Ketidakpatuhan Hukum

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

.....|.....

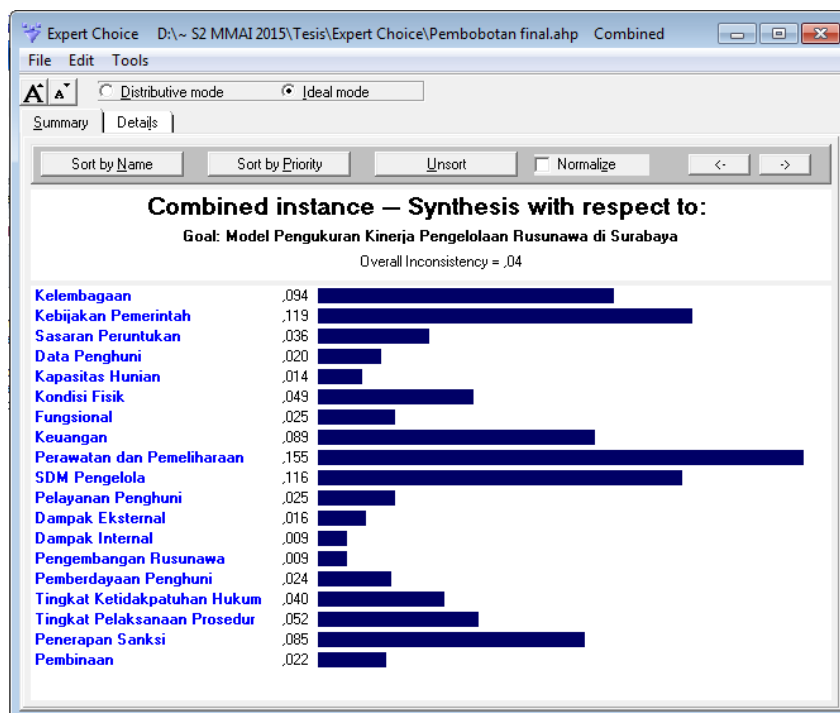
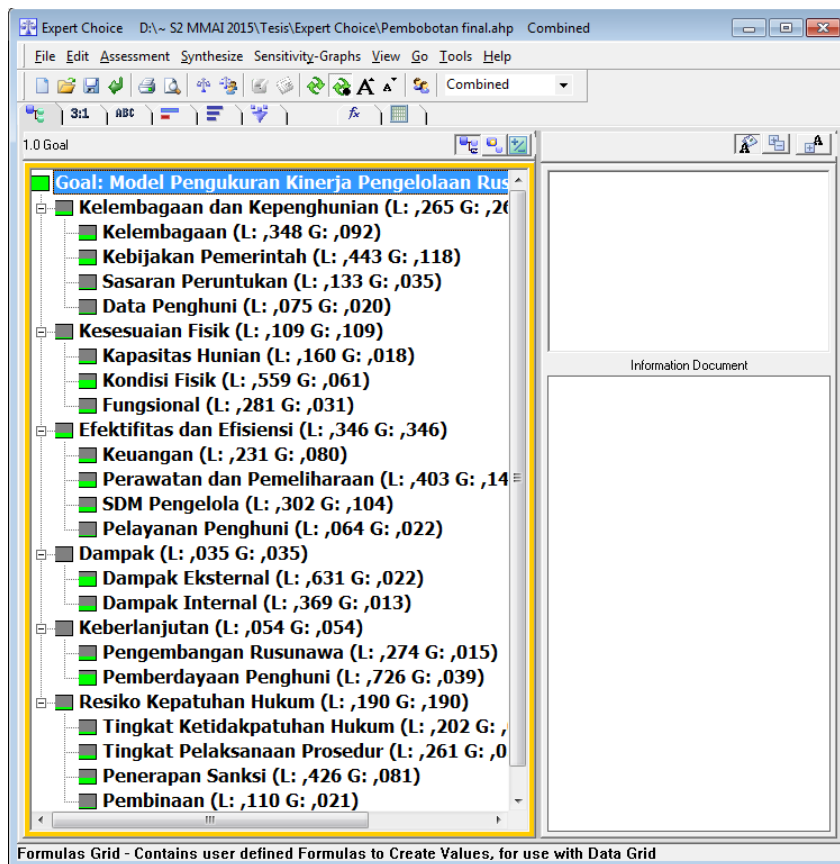
Tingkat Pelaksanaan Prosedur

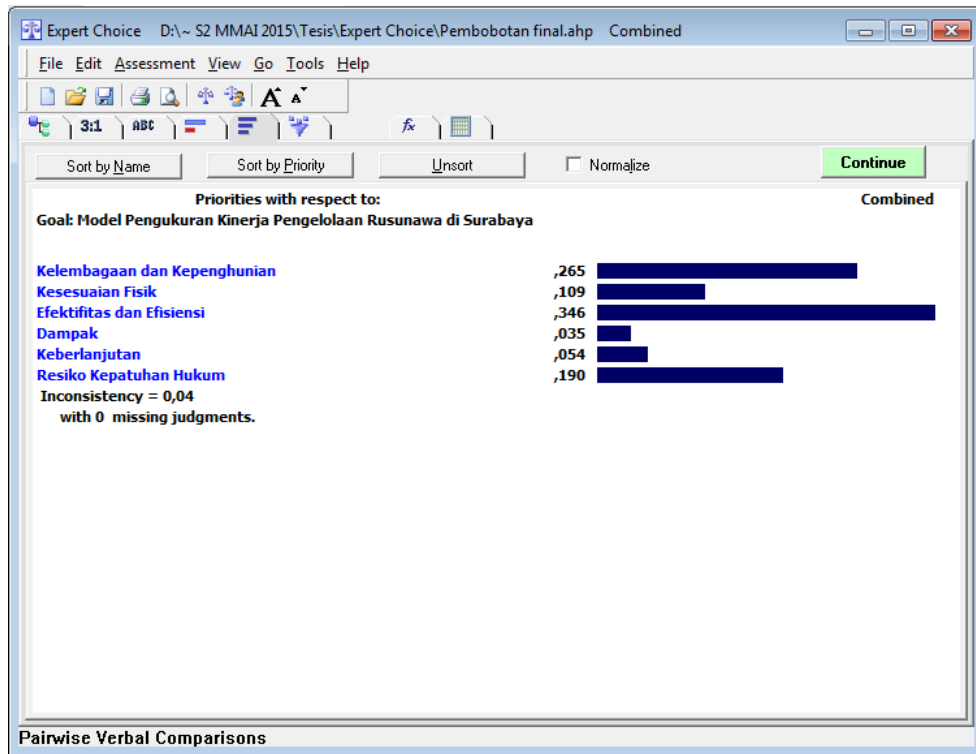
Compare the relative importance with respect to: Resiko Kepatuhan Hukum

	Tingkat Ke	Tingkat Pel	Penerapan	Pembinaar
Tingkat Ketidakpatuhan Hukum		1,07624	2,59002	1,56266
Tingkat Pelaksanaan Prosedur			1,46827	2,91295
Penerapan Sanksi				3,59862
Pembinaan	Incon: 0,02			

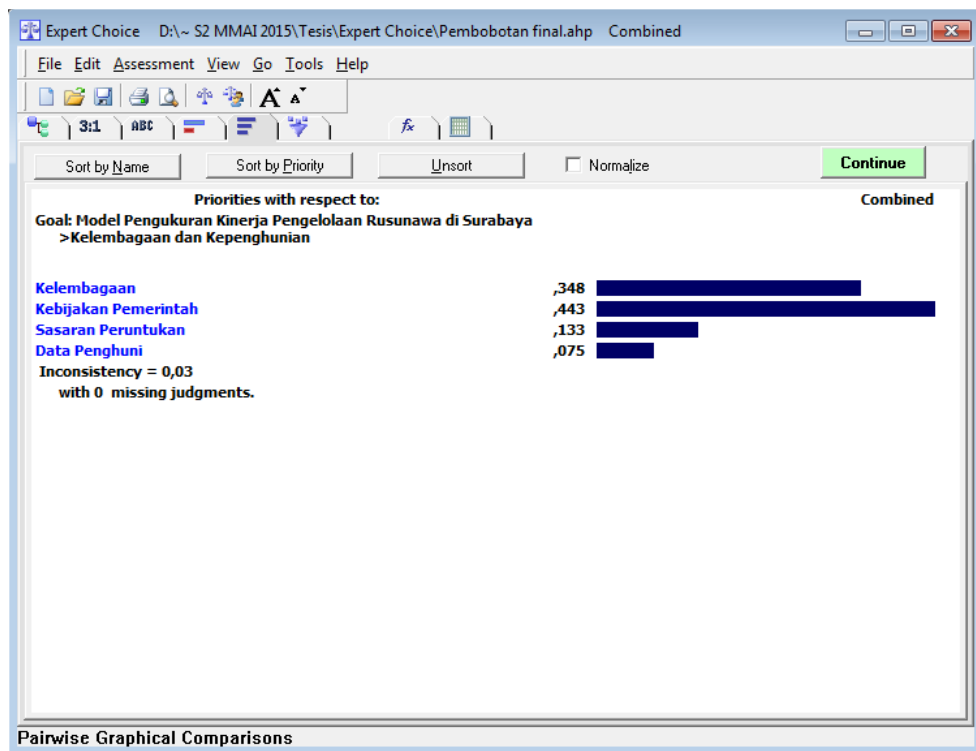
### III. Hasil Pembobotan dengan Software Expert Choice v11.2

#### Pembobotan Antar Variabel

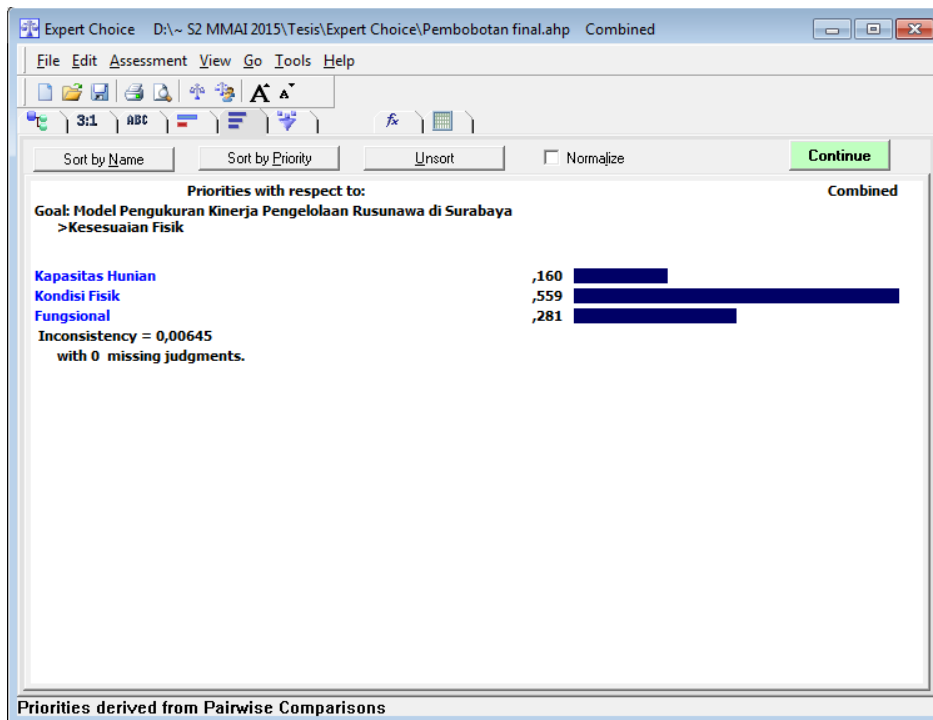




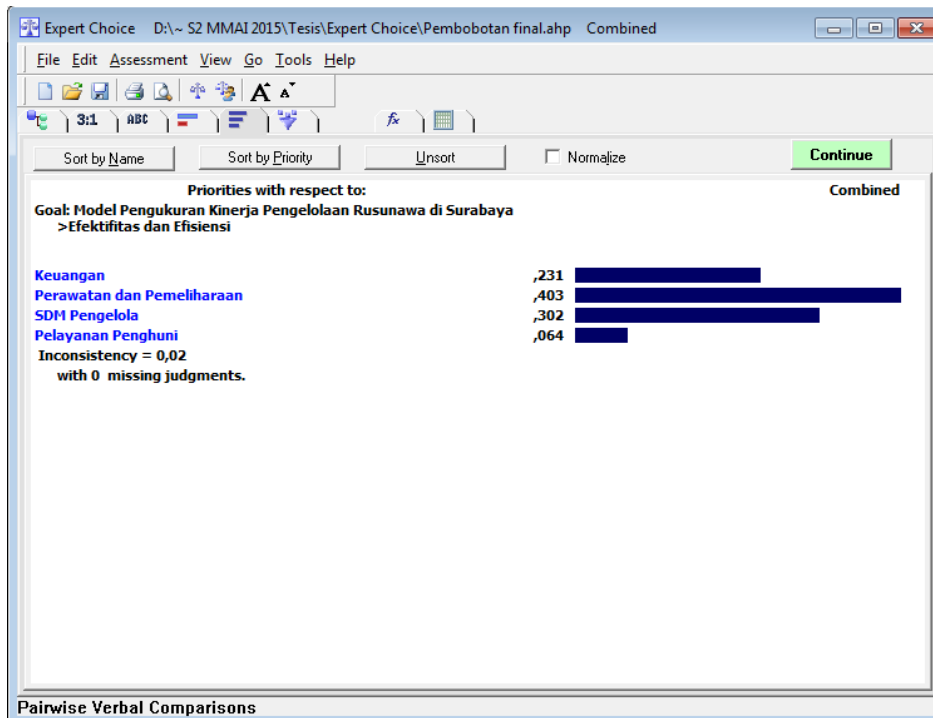
### Pembobotan Indikator K. Kelembagaan dan Kepenghunan



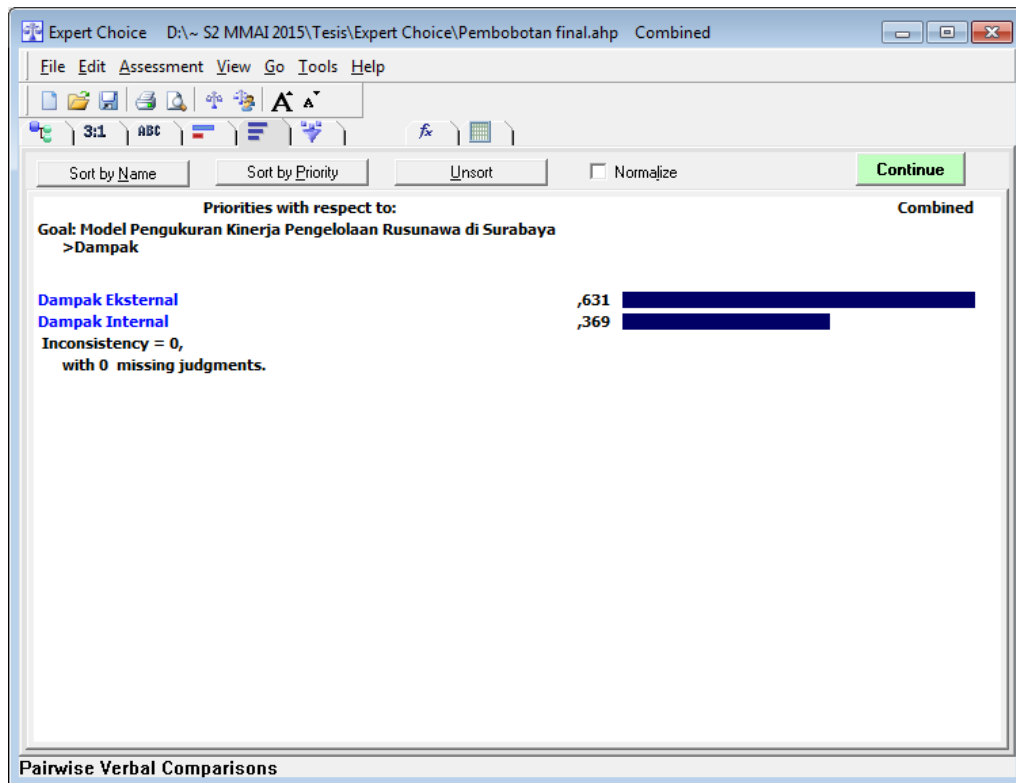
## Pembobotan Indikator Kesesuaian Fisik



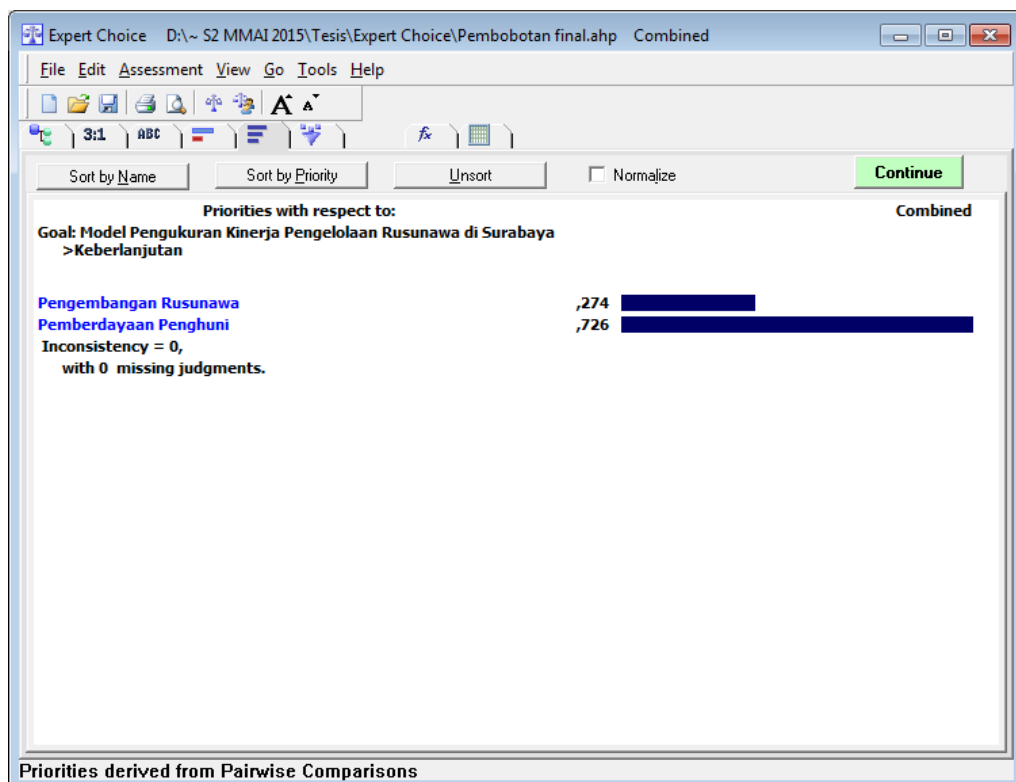
## Pembobotan Indikator Efektifitas dan Efisiensi



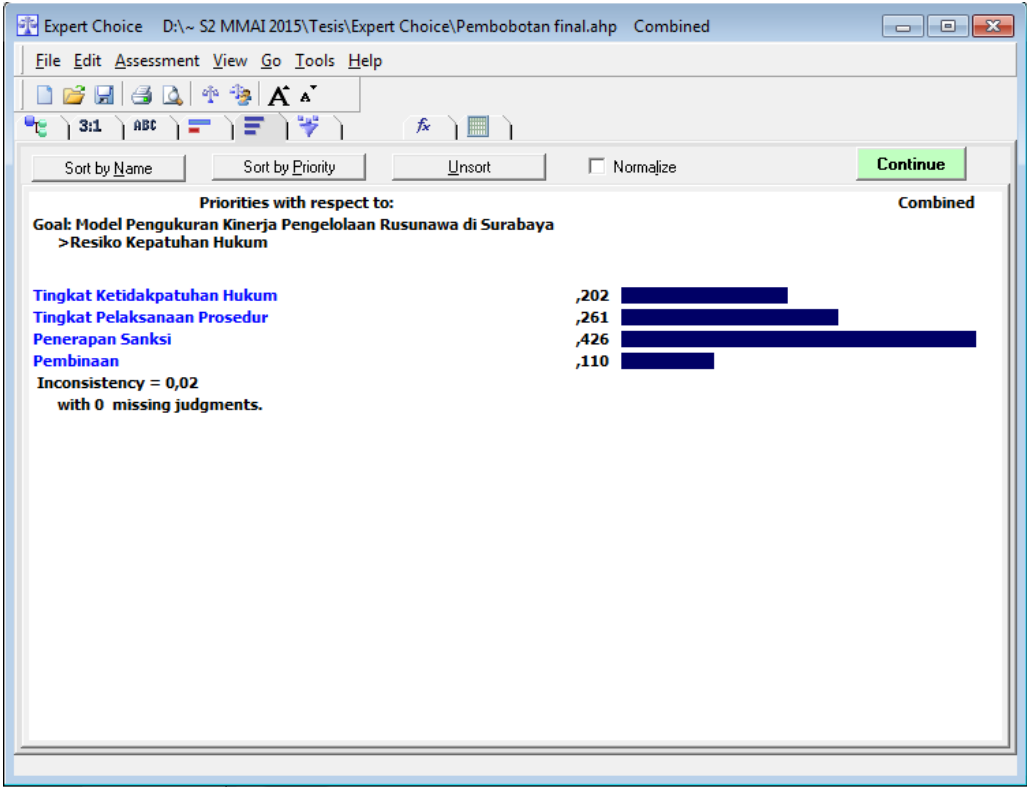
## Pembobotan Indikator Dampak



## Pembobotan Indikator Keberlanjutan



Pembobotan Indikator Resiko Kepatuhan Hukum





## LAMPIRAN 6. Form Penilaian Kinerja Pengelolaan Rusunawa di Surabaya

Nama Rusunawa : .....  
 Alamat : .....  
 Pengelola : .....  
 Tanggal Penilaian : .....

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3	4	5		6	
<b>A. Kesesuaian Kelembagaan &amp; Kepenghunian</b>				<b>26,5</b>			
1. Kelembagaan	Kesesuaian bentuk kelembagaan dalam menangani kendala dan permasalahan yang terjadi selama pengelolaan	Tidak ada struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah yang jelas	1	34,8			
		Struktur organisasi sudah terbentuk, alur penyelesaian masalah masih dalam perencanaan	2				
		Struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah sudah terbentuk, belum dapat menangani masalah dengan baik	3				
		Struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah cukup jelas, sebagian masalah tertangani dengan baik	4				
		Sudah terbentuk struktur organisasi dan alur penyelesaian masalah yang jelas, semua masalah tertangani dengan baik	5				
2. Kebijakan Pemerintah	Kesesuaian kinerja pengelolaan rusunawa dengan kebijakan pemerintah (sasaran peruntukan, perawatan dan pemeliharaan, penanganan penghuni, bentuk kelembagaan,	Kebijakan pemerintah tidak pernah diutamakan oleh pengelola	1	44,3			
		Kebijakan pemerintah hanya beberapa kali diutamakan, terutama saat ada permintaan kepala daerah atau keadaan darurat (bencana alam, kondisi khusus terkait isu setempat)	2				
		Kebijakan pemerintah kadang - kadang diutamakan dalam aspek pengelolaan rusunawa	3				
		Kebijakan pemerintah sering diutamakan dalam aspek pengelolaan rusunawa	4				

	dsb)	Kebijakan pemerintah selalu diutamakan dalam semua aspek pengelolaan rusunawa	5				
3. Sasaran Peruntukan	Kesesuaian penghuni dgn kriteria penghuni/sasaran peruntukan (MBR)	Sangat kurang, hanya sesuai < 40% dari sasaran peruntukan	1		13,3		
		Kurang, sesuai 40 - < 60% dari sasaran peruntukan	2				
		Cukup, sesuai 60 - < 80% dari sasaran peruntukan	3				
		Sesuai 80 - < 100% dari sasaran peruntukan	4				
		Sangat sesuai 100% dengan sasaran peruntukan	5				
4. Data Penghuni	Kesesuaian identitas penghuni dgn kontrak/perjanjian sewa	Sangat kurang, hanya sesuai < 40% dari kontrak/perjanjian sewa	1		7,5		
		Kurang baik, hanya sesuai 40 - < 60% dari kontrak/perjanjian sewa	2				
		Cukup baik, sesuai 60 - < 80% dari kontrak/perjanjian sewa	3				
		Baik, sesuai 80 - < 100% dari kontrak/perjanjian sewa	4				
		Sangat baik, sesuai 100% dengan kontrak/perjanjian sewa	5				
Jumlah A =							

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3	4	5		6	
<b>B. Kesesuaian Fisik</b>				<b>10,9</b>			
1. Kapasitas Hunian	Kesesuaian jumlah penghuni tiap unit hunian dibandingkan kapasitas maksimal yang diijinkan	Sangat kurang (hanya < 20% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	1		16		
		Kurang (hanya 20 - < 40% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	2				
		Cukup baik (40 - 60% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	3				
		Baik (>60 - 80% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang	4				

		dipersyaratkan/unit)					
		Sangat baik (diatas 80% unit dihuni sesuai dengan jumlah orang yang dipersyaratkan/unit)	5				
2. Kondisi Fisik	Kesesuaian kondisi fisik rusunawa dibandingkan dengan umur bangunan terhitung sejak bangunan berdiri	Ada kerusakan berat (retak pada sambungan antar komponen struktur), sehingga tidak berfungsi	1	55,9			
		Ada kerusakan ringan, sehingga mempengaruhi fungsinya, umur bangunan $\leq 10$ tahun	2				
		Ada kerusakan ringan, sehingga mempengaruhi fungsinya, umur bangunan $> 10$ tahun	3				
		Secara umum kondisi sangat baik (tidak ada kerusakan) & berfungsi dgn baik, umur bangunan $\leq 10$ tahun	4				
		Secara umum kondisi sangat baik (tidak ada kerusakan) & berfungsi dgn baik, umur bangunan $> 10$ tahun	5				
3. Fungsional	Pemanfaatan unit sesuai dengan peruntukannya (ada tidaknya penambahan atau perubahan fungsi unit hunian dan non hunian)	Ada $\geq 80\%$ perubahan atau penambahan unit hunian dan/atau non hunian tanpa ijin pengelola	1	28,1			
		Ada 60 - $< 80\%$ penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	2				
		Ada 40 - $< 60\%$ penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	3				
		Ada 20 - $< 40\%$ penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	4				
		Hanya $> 20\%$ penambahan atau perubahan fungsi unit tanpa ijin pengelola	5				
Jumlah =							

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3	4	5		6	
<b>C. Efektifitas dan Efisiensi</b>				<b>34,6</b>			
1. Keuangan <sup>*)</sup>	Efektifitas dan efisiensi biaya operasional pengelolaan bila dibandingkan dengan pendapatan yang diterima	Pendapatan lebih kecil dari biaya operasional, subsidi pemerintah tidak cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	1	23,1			
		Pendapatan lebih kecil dari biaya operasional, mendapatkan subsidi pemerintah yang cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	2				
		Pendapatan yang diterima sebanding dengan nilai perawatan dan pemeliharaan rusunawa	3				
		Sistem keuangan sudah baik, memiliki sejumlah tabungan untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	4				
		Sistem keuangan yang mapan, sudah mandiri dalam operasional, perawatan dan pemeliharaan rusunawa	5				
2. Perawatan dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Rusunawa	Efektifitas efisiensi perawatan dan pemeliharaan berkala yang dilakukan pengelola untuk menjaga kualitas fisik bangunan, sarana dan prasarana rusunawa	Perawatan dan pemeliharaan sangat jarang dilakukan	1	40,3			
		Perawatan dan pemeliharaan kurang efektif menjaga kualitas fisik rusunawa	2				
		Perawatan dan pemeliharaan cukup efektif meskipun baru dikerjakan saat ada dana/subsidi pemerintah	3				
		Perawatan dan pemeliharaan efektif mengurangi jumlah keluhan penghuni	4				
		Perawatan dan pemeliharaan berkala sangat efektif meningkatkan kelayakan dan ketahanan fisik rusunawa	5				
3. Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Rusunawa	Efektifitas dan efisiensi SDM pengelola rusunawa	Jumlah SDM tidak efisien (berlebihan/kekurangan), sedikit sekali yang memiliki kemampuan yang baik dalam pengelolaan rusunawa	1	30,2			
		Jumlah SDM kurang efisien, cukup sedikit yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	2				
		Jumlah SDM cukup efisien, sebagian memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	3				

		Jumlah SDM efisien, banyak yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola rusunawa	4				
		Jumlah SDM sangat efisien, bekerja secara efektif dalam pengelolaan rusunawa	5				
4. Pelayanan kepada Penghuni	Efektifitas dan efisiensi pelayanan terhadap keluhan penghuni (laporan atas kerusakan, kehilangan, pelanggaran tata tertib, dsb)	Keluhan tidak pernah ditangani	1		6,4		
		Keluhan ditangani hanya saat ada himbauan dari atasan	2				
		Keluhan kadang-kadang segera ditangani	3				
		Pelayanan hanya saat jam kerja, keluhan segera ditangani	4				
		Pelayanan 24 jam; pengelola cepat dan tanggap menangani keluhan	5				
Jumlah =							

\*) Perubahan indikator keuangan sesuai hasil FGD adalah sebagai berikut:

<b>C. Efektifitas dan Efisiensi</b>				<b>34,6</b>			
1. Keuangan	Efektifitas dan efisiensi pengelolaan keuangan rusunawa	Tidak ada/sedikit sekali pendapatan sewa yang disetorkan ke Kas Daerah, subsidi pemerintah tidak cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	1		23,1		
		Tunggakan sewa hunian 40 - < 60%, subsidi pemerintah kurang untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	2				
		Tunggakan sewa hunian 20 - < 40%, subsidi pemerintah cukup untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa	3				
		Tunggakan sewa hunian < 20%, subsidi pemerintah cukup untuk perawatan dan pemeliharaan semua rusunawa	4				
		Tidak ada tunggakan, penyetoran ke Kas Daerah lancar, subsidi pemerintah sangat mencukupi untuk perawatan dan pemeliharaan berkala rusunawa	5				

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian		Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3		4	5		6	
D. Dampak					3,5			
1. Dampak Eksternal	Pengaruh dampak kontaminasi lingkungan, keamanan, kebisingan, dsb terhadap keberadaan rusunawa	Dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar merupakan masalah utama dalam pengelolaan fisik rusun; butuh penanganan khusus	1	63,1				
		Cukup sering terkena dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; kurang dapat diatasi oleh pengelola	2					
		Kadang - kadang terkena dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; diatasi dengan cukup baik oleh pengelola	3					
		Hanya beberapa kali pernah terjadi dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar; dapat diatasi dengan baik oleh pengelola	4					
		Tidak ada dampak kontaminasi/kebisingan/masalah keamanan dari luar yang berpengaruh pada keberadaan rusunawa	5					
2. Dampak Internal	Pengaruh keberadaan rusunawa terhadap lingkungan sekitar	Keberadaan rusunawa merupakan masalah utama di lingkungan sekitar; menimbulkan banyak keresahan & keluhan masyarakat	1	36,9				
		Keberadaan rusunawa berdampak kurang baik; cukup sering terjadi konflik dengan sekitar	2					
		Keberadaan rusunawa berdampak cukup baik; kadang - kadang ada konflik dengan sekitar, dapat diselesaikan dengan cukup baik	3					
		Keberadaan rusunawa berdampak baik; hanya beberapa kali pernah terjadi konflik dengan lingkungan sekitar tapi dapat diselesaikan dengan baik	4					
		Keberadaan rusunawa berdampak baik; tidak membawa masalah bagi lingkungan sekitar	5					
Jumlah =								

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3	4	5		6	
E. Keberlanjutan				5,4			
1. Pengembangan Rusunawa	Rencana pengembangan unit hunian/non hunian/Partisipasi Penghuni ke depannya	Tidak ada rencana pengembangan rusunawa	1		27,4		
		Pengembangan rusunawa jarang direncanakan	2				
		Pengembangan direncanakan ketika tersedia dana bantuan/subsidi di luar dana perawatan dan pemeliharaan	3				
		Pengembangan direncanakan ketika ada permintaan dari penghuni	4				
		Pengelola aktif merencanakan pengembangan rusunawa untuk memenuhi kebutuhan penghuni	5				
2. Partisipasi Penghuni	Partisipasi/ keterlibatan penghuni membantu pengelolaan rusunawa (menjaga kebersihan, keamanan, kerukunan dan menangani situasi tertentu)	Tidak ada partisipasi penghuni	1		73		
		Partisipasi penghuni sangat kurang, hanya sedikit sekali yang aktif	2				
		Penghuni berpartisipasi dengan himbauan tertentu	3				
		Penghuni berperan secara mandiri dalam membantu pengelolaan rusunawa	4				
		Penghuni selalu berperan aktif dalam menjaga dan memelihara rusunawa	5				
Jumlah =							

Indikator penilaian	Uraian indikator	Tolok Ukur Item Penilaian	Nilai	Bobot (%)		Total (4*5)	
1	2	3	4		5		6
E. Resiko Kepatuhan Hukum				19			
1. Tingkat Ketidakpatuhan Hukum	Rata - rata tingkat pelanggaran tata tertib per tahun (menunggak sewa, dan/atau tindakan kriminalitas, dsb)	Tingkat pelanggaran sangat tinggi (> 60% penghuni/tahun)	1		20,2		
		Tingkat pelanggaran tinggi (> 40 - 60% penghuni/tahun)	2				
		Tingkat pelanggaran sedang (20 - 40% penghuni/tahun)	3				
		Tingkat pelanggaran rendah (10 - < 20% penghuni/tahun)	4				
		Tingkat pelanggaran sangat rendah (< 10% total penghuni/tahun)	5				
2. Tingkat Pelaksanaan Prosedur	Ada/tidaknya SOP pelaksanaan prosedur operasional, perawatan dan pemeliharaan; tingkat pelaksanaan dan evaluasi	Belum ada SOP pelaksanaan prosedur	1		26,1		
		SOP pelaksanaan prosedur masih dalam tahap perencanaan dan evaluasi	2				
		Ada SOP pelaksanaan prosedur; tidak dilaksanakan dan tidak dievaluasi	3				
		Ada SOP pelaksanaan prosedur; jarang dilaksanakan dan dievaluasi	4				
		SOP pelaksanaan prosedur lengkap; dilaksanakan dan ada evaluasi berkala	5				
3. Penerapan Sanksi	Konsistensi pemberlakuan sanksi dan pengaruhnya terhadap pelanggaran tata tertib di rusunawa	Penerapan sanksi tidak dilakukan; jumlah pelanggaran sangat tinggi	1		42,6		
		Penerapan sanksi kurang; jumlah pelanggaran semakin banyak	2				
		Penerapan sanksi sedang; jumlah pelanggaran sedang (< 30% pertahun)	3				
		Penerapan sanksi cukup konsisten; jumlah pelanggaran tidak meningkat	4				
		Penerapan sanksi sangat konsisten; mampu mengurangi jumlah pelanggaran pertahun	5				
4. Pembinaan	Upaya membina kedisiplinan terhadap tata tertib dan prosedur pengelolaan yang berlaku	Pembinaan tidak pernah dilakukan	1		11		
		Pembinaan hanya dalam kondisi mengalami masalah	2				
		Pembinaan dilakukan 3-6 bulan sekali	3				
		Pembinaan cukup sering dilakukan	4				
		Sangat baik terjadwal rutin dan penghuni selalu banyak yang hadir	5				
Jumlah =							
Nilai Total Kinerja (A+B+C+D+E+F) =							



## **LAMPIRAN 7.**

### **Form Pertanyaan Focus Group Discussion (FGD)**

#### **JUDUL TESIS**

#### **ANALISA MODEL PENGUKURAN KINERJA PENGELOLAAN RUSUNAWA DI SURABAYA**

FGD ini dibuat sebagai bahan untuk menyelesaikan Tesis Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Untuk kepentingan penelitian ini, identitas responden kami jamin kerahasiaannya. Atas dasar tersebut, maka kami mohon agar wawancara ini dapat dijawab dengan obyektif dan sebenar-benarnya.

#### **FORM PERTANYAAN FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)**

##### **Tujuan Focus Group Discussion (FGD)**

Focus Group Discussion FGD ini merupakan tahap terakhir dalam penelitian, setelah penilaian kinerja pengelolaan menggunakan model pengukuran yang telah ditentukan. FGD bertujuan untuk mengetahui kesesuaian model pengukuran kinerja pengelolaan rusunawa melalui diskusi dengan pengelola rusunawa di Surabaya yang mendapat penilaian kinerja tertinggi dan terendah.

Kami mengucapkan terima kasih atas ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengikuti FGD ini.

Peneliti :

Arining Christanti

Mahasiswa Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil

Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Telp. : 08993791975, email : [arin.christanti@gmail.com](mailto:arin.christanti@gmail.com)

1. Dari bentuk model pengukuran kinerja, didapatkan bahwa kriteria efektivitas dan efisiensi pengelolaan memiliki bobot penilaian yang paling besar dalam pengelolaan rusunawa di Surabaya, diikuti dengan kelembagaan dan kepenghunian, serta resiko kepatuhan hukum. Menurut pendapat Anda, apakah penilaian ini sudah cukup relevan dengan kondisi eksisting saat ini?

Jawaban:

2. Indikator keuangan cenderung memiliki nilai yang cukup rendah, jika dilihat dari sudut pandang pengelola UPTD dan pengelola Gunungsari karena pengelola tidak memiliki dana taktis, hanya mengandalkan subsidi pemerintah untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa. Apakah penilaian ini cukup relevan? Apakah saran Anda untuk menanggapi hal ini?

Jawaban:

3. Dari hasil penilaian diketahui bahwa rusunawa yang telah berusia lebih dari 10 tahun cenderung mendapatkan nilai yang rendah pada kriteria kesesuaian fisik bangunan. Apakah penilaian ini cukup relevan? Apakah ada solusi yang dapat dilakukan untuk menjaga kualitas fisik bangunan rusunawa yang berusia lebih dari 10 tahun?

Jawaban:

4. Tercatat penerapan sanksi yang rendah dan tingkat ketidakpatuhan hukum yang cukup tinggi terjadi pada beberapa rusunawa, terutama rusunawa yang kinerjanya dibawah 3,0. Apakah penilaian ini cukup relevan? Apakah yang menyebabkan hal ini masih terjadi? Apakah ada upaya yang dapat dilakukan pengelola untuk meningkatkan disiplin penghuni terhadap tata tertib yang ada?

Jawaban:

*‘Halaman ini sengaja dikosongkan’*